

# Project Management: evoluzione e prospettive

A cura di Roberto Ravaglia – Funzionario Tecnico Divisione Organizzazione, processi, servizi e società UNI



Le organizzazioni per poter gestire con successo i progetti hanno bisogno di un sistema di gestione che ne definisca le regole e gli strumenti. È per questo motivo che negli anni sono sorte, in ambito nazionale ed internazionale, molte organizzazioni che hanno definito come devono essere gestiti i progetti, hanno cioè definito dei sistemi di project management. Il project management è una disciplina professionale organizzativa fortemente caratterizzata dall'esperienza che si evolve sia nelle persone che nelle organizzazioni, finalizzata a definire l'ambiente e le regole per la gestione dei progetti.

Tra tutte le organizzazioni che definiscono i criteri di project management, riconosciute a livello mondiale, possiamo annoverare l'IPMA e il PMI. L'IPMA (International Project Management Association), nata nel 1965 e con sede in Svizzera, è stata la prima associazione di project management ad essere stata creata. Il PMI (Project Management Institute) è oggi l'associazione maggiormente diffusa, ed il suo PMBOK (Project Management Body of Knowledge), oltre ad essere uno standard ANSI è anche il documento che sta alla base della nuova norma ISO 21500 sul Project Management. Entrambe hanno avviato programmi di certificazione dei project manager riconosciuti in tutto il mondo.

Degno di nota è anche il metodo PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments), sviluppato dal Governo Britannico per la gestione dei progetti di information technology e ora diffuso, principalmente, in tutti i paesi di origine anglosassone.

In ambito nazionale di sicuro interesse è l'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM), nato nel 2005, che, oltre a divulgare il project

management in vari settori produttivi, supporta e favorisce lo sviluppo di tutte le certificazioni internazionali di project management. Le organizzazioni, per gestire i progetti, hanno però bisogno che le persone siano adeguatamente formate attraverso dei processi formativi. In pochi anni si è passati da un concetto di 'Gestione casareccia dei progetti' a un concetto di 'Project Management'. Questo ha costretto sia gli enti formatori che i formatori stessi ad investire su un rinnovamento continuo dell'offerta e a confrontarsi con un'offerta internazionale che, con il diffondersi di internet, non è più nettamente distinguibile dall'offerta nazionale.

Nasce in questo modo una nuova professione, il "project manager", che purtroppo in Italia è ancora vista solo come una qualifica e non ancora come un percorso di carriera ma le cose sono destinate a cambiare perché grazie al trattato di Schengen non vi potranno più essere barriere alla circolazione delle professioni all'interno dell'area europea ed occorrerà pertanto che si giunga ad una omogeneizzazione dei requisiti caratterizzanti le diverse professioni.

Nell'Unione Europea ogni Stato versa una quota per finanziare le attività di ricerca a sostegno delle politiche europee, proporzionale al numero di abitanti e al PIL, ci sono, però, molti progetti che non riescono ad arrivare a termine. È per questo motivo la Commissione Europea sta elaborando una strategia che comporterebbe l'assegnazione di progetti solo a coloro i quali dimostreranno di avere delle solide competenze di project management. Se questo avviene in ambito europeo possiamo dire che anche a livello nazionale qualcosa si sta muovendo, infatti con il d.lgs. 231/01

vengono offerti dei criteri generali per l'attuazione del sistema di organizzazione, gestione e controllo che siano validi per qualsiasi realtà aziendale, introducendo la responsabilità in sede penale della società che va ad aggiungersi a quella della persona fisica.

Anche la Pubblica Amministrazione, prima di molte grandi organizzazioni, si è accorta che solo attraverso una solida struttura di project management e con l'ausilio di idonei strumenti gestionali, che consentano di risolvere in maniera più adeguata le sfide che il mercato propone, può essere affrontata la rapida evoluzione della società attuale. In tale ottica viene avvertita sempre più l'esigenza di definire e gestire progetti che sono sempre più complessi e richiedono una adeguata azione di pianificazione, gestione e controllo.

L'ISO da parte sua, a causa del crescente interesse sulla materia del project management ha deciso di normarne prima alcuni aspetti per poi normare tutta la gestione dei progetti. La nuova evoluzione delle norme ISO 9000 sta, infatti, prendendo in considerazione i temi relativi al project management introducendo i 'termini relativi alla qualità nel Project Management', quali: progetto, attività, valutazione di avanzamento, gestione del progetto e piano di gestione del progetto (definizioni già presenti nella norma ISO 10006 sulla qualità nei progetti).

Nel 2007 è stato costituito il Project Committee ISO PC236, su proposta del BSI (British Standard Institute), per la definizione della norma ISO 21500 (A guide for project management) che tratta la terminologia, i processi e le informazioni ad essi correlate e che vedrà la luce nel 2012.

## Riferimenti storici e definizioni

Le organizzazioni aziendali vivono sempre più di progetti; molte tra le piccole, medie e grandi imprese si sono già dotate di un sistema di project management e molte altre dovranno farlo nei prossimi anni perché è attraverso un completo controllo di costi e tempi dei progetti che un'azienda riesce a sopravvivere nel mare burrascoso della concorrenza. Ma cos'è il Project Management? Impossibile darne una risposta esaustiva, limitiamoci, pertanto, a darne una definizione che possa in qualche modo illustrare la complessità dell'argomento e di evidenziare l'estrema importanza e criticità per il successo delle organizzazioni e di conseguenza per il miglioramento delle performance dei progetti.

Per meglio definire il Project Management possiamo utilizzare la definizione che ne dà il PMI (Project Management Institute), nel suo PMBOK (Project Management Body Of Knowledge): *"Il Project Management è l'applicazione di conoscenze, skill, strumenti e tecniche alle attività di progetto al fine di soddisfarne i requisiti. Il Project Management viene espletato mediante l'applicazione e l'integrazione dei processi di Project Management per le attività di avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio, controllo, chiusura."*

Quando nasce il project management? Non è possibile dare una datazione corretta e precisa della nascita del project management ma già gli Egizi ed i Romani hanno dovuto pianificare le attività edilizie, pur con strumenti più rudimentali dei nostri ma altrettanto validi. E con la nascita delle moderne organizzazioni del lavoro tra la fine dell'Ottocento ed i primi del Novecento ad opera proprio di quelli che ne sono stati i maggiori fautori: Taylor, Gantt, i coniugi Gilbreth, Shewhart, che si registra la nascita del project management. Anche se per il primo vero project manager, quale unico responsabile del progetto, bisogna attendere il 1942 quando Oppenheimer fu incaricato di gestire il 'Progetto Manhattan'.

Nel mondo ci sono tre entità, degne di rilievo, che, per la loro storia ed importanza, hanno voluto definire le regole per la gestione dei progetti. Il primo per diffusione ed importanza è il '(PMI) Project Management Institute' con sede negli Stati Uniti in Pennsylvania, che ha definito il PMBOK (Project Management Body Of Knowledge), divenuto anche una norma ANSI. Il secondo l'IPMA (International Project Management Association) ma la prima ad essere fondata (1965), ha sede in Svizzera ed è presente in Italia attraverso la sezione di Project Management dell'ANIMP (Associazione Nazionale Impiantistica Industriale). La norma di riferimento per l'IPMA è l'ICB (IPMA Competence Baseline). L'ultimo è il PRINCE 2, che

ha illustrato una metodologia di project management basata sull'analisi di "best practice" di innumerevoli progetti. Questa norma è molto diffusa in paesi di origine anglosassone ed è gestita dal governo inglese attraverso il suo organismo: l'OGC (Office of Government Commerce).

Il Project Management è una disciplina professionale ed organizzativa fortemente caratterizzata dall'esperienza; che si acquisisce solo lavorando, sbagliando e riflettendo, che cresce e si evolve in ciascuno di noi, che non è solo nelle persone ma anche nelle organizzazioni, infatti, queste ultime acquisiscono esperienza monitorando costantemente i propri processi produttivi per creare vantaggi competitivi che li distingueranno dai concorrenti.

Il termine Project Management spesso viene anche utilizzato per descrivere un approccio della struttura organizzativa. Include, infatti, vari aspetti di organizzazione del lavoro, quali: l'identificazione dei requisiti, la definizione di obiettivi chiari e raggiungibili, l'individuazione del giusto equilibrio tra le esigenze di qualità, la necessità di adattare piani e approcci alle diverse aree di interesse e alle diverse aspettative dei vari stakeholder, nonché tempi e costi. Il project management non deve però stravolgere l'intera struttura organizzativa ma deve andare ad innestarsi solo dove si svolgono attività non routinarie, quali possono essere le attività legate alla gestione dei fornitori, alla gestione dei magazzini e quelle degli uffici legali.

Le organizzazioni quando decidono di adottare i processi di project management lo fanno ponendosi dei ben precisi obiettivi, che possono essere suddivisi in funzione del fatto che abbiano una relazione con gli stakeholder o con il mercato, cioè obiettivi esterni all'organizzazione del progetto, ed obiettivi interni. Gli obiettivi esterni sono:

- il miglioramento delle comunicazioni con i clienti, determinato da una miglior visibilità e consapevolezza dei bisogni dei clienti;
- la riduzione dei rischi dovuti ad un insuccesso del progetto, perché avendo un miglior controllo si ha la possibilità di intervenire in modo tempestivo al sorgere dei primi segnali d'allarme;
- il miglioramento della qualità, dovuto ad un maggior controllo sin dalle fasi iniziali del progetto;
- il miglioramento del grado di soddisfazione dei clienti, ottenuto attraverso il soddisfacimento dei tre obiettivi precedenti.

Si considerano obiettivi interni:

- il miglioramento delle comunicazioni del gruppo di progetto, risultante dall'utilizzo di una terminologia comune e da una chiara struttura organizzativa;
- la riduzione degli errori e il miglioramento

della qualità dei processi, dovuto ad un chiaro disegno dei processi;

- la riduzione dei tempi di realizzazione, ottenuta attraverso l'applicazione di strumenti che consentono un uso ottimale dei tempi di realizzazione;
- la riduzione dei costi di progetto ed il miglioramento dei processi porta come beneficio un minor ricorso al re-work ed una maggior probabilità di rispettare gli obiettivi del progetto.

Ora dopo aver tanto parlato di processi di Project Management vediamo quali sono. Si definiscono processi le rappresentazioni schematiche delle sequenze di azioni e attività tra loro collegate in un flusso che vengono eseguite fino al loro esaurimento per ottenere i risultati desiderati. I processi di project management devono essere definiti dalle organizzazioni in funzione della propria struttura organizzativa, del modello di business e della tipologia di prodotto. Il Project Management Institute ne ha proposti 44 divisi in 9 aree di conoscenza (Integrazione, Ambito, Tempi, Costi, Qualità, Rischi, Risorse Umane, Gestione degli acquisti, Comunicazione) descritte nel PMBOK. Quanto ivi descritto non deve essere calato nella realtà di ogni singola azienda, ma deve essere elaborato con spirito critico e confrontato con le reali necessità organizzative. Si viene così a creare una mappa dei processi che aiuteranno le organizzazioni a gestire in modo più efficace/efficiente i progetti.

A loro volta i processi individuati dalle organizzazioni per la gestione delle proprie attività vengono, generalmente, suddivisi in 5 gruppi corrispondenti alle cinque tipiche fasi del ciclo di vita di un progetto, che collegano l'inizio e la fine del progetto: avvio, pianificazione, monitoraggio e controllo, esecuzione e chiusura. Le fasi non sono sequenziali ma interagiscono tra loro, si sovrappongono e, nel corso della loro esecuzione, possono essere anche modificate, risultando, pertanto, difficile darne una rappresentazione grafica esemplificativa delle relazioni che le caratterizzano.

- Processi di avvio - in questa fase viene definito e autorizzato il progetto. È il momento in cui vengono fissati e raffinati i requisiti del progetto, ne vengono stabiliti gli obiettivi, in termini di tempo, costo e qualità, si definiscono gli stakeholder interessati e non da ultimo viene nominato il project manager che avrà la completa responsabilità del progetto, anche se questo concetto di responsabilità è molto più radicato nella cultura anglosassone ed in Italia fatica ancora a essere riconosciuto. Generalmente questi processi sono esterni all'attività di monitoraggio e controllo e vengono svolti dalla struttura organizzativa;
- Processi di pianificazione - attraverso la rac-



colta di dati da più fonti viene creato il piano di progetto che servirà da guida ai processi di esecuzione e di monitoraggio nonché a determinare la data entro cui il progetto terminerà. L'oggetto della pianificazione è l'"attività", determinata attraverso l'analisi dei requisiti del progetto. I requisiti consentono, infatti, l'identificazione dei deliverable che verranno prodotti dal progetto e da essi sarà possibile definire l'elenco delle attività che li costituiscono. I processi di pianificazione consentono la determinazione della data finale del progetto e di tutte le "milestone" intermedie, la definizione degli stakeholder e del relativo piano delle comunicazioni, la definizione del piano dei rischi e della qualità, intesa quest'ultima come il soddisfacimento dei requisiti di qualità definiti dall'organizzazione o dal progetto e dei requisiti definiti dal cliente, l'individuazione dei fornitori e del relativo piano di gestione, la definizione delle modalità con cui verranno gestite le risorse, quando dovranno essere acquisite, quando dovranno essere rilasciate e come dovranno essere gestite e da ultimo la definizione dei costi di progetto. Per ognuna delle attività sopra descritte verrà definita una 'baseline' cioè un piano temporale con cui verranno effettuate le attività di verifica durante il monitoraggio del progetto;

- Processi di esecuzione – consentono di portare a termine il lavoro definito durante la fase di pianificazione. In questa fase viene utilizzata la maggior parte del budget a disposizione del progetto e se dovessero essere richieste delle modifiche il costo sarebbe di sicuro rilievo, superiore ad analoghe richieste effettuate durante la fase di pianificazione;
- Processi di monitoraggio e controllo – misu-

rano regolarmente le prestazioni del progetto al fine di identificare gli scostamenti dal piano di progetto. Le funzioni principali di questi processi sono relative alla rilevazione e valutazione dell'andamento del progetto, alla divulgazione dei risultati attraverso la reportistica, la gestione integrata delle modifiche a seguito di nuove richieste provenienti dallo sponsor o per riportare il progetto in linea con la pianificazione e da ultimo effettuare l'accettazione dei deliverable in funzione dei criteri di accettazione stabiliti durante la fase di pianificazione;

- Processi di chiusura – si attuano una volta che è stato approvato il deliverable finale del progetto o dopo che il progetto è stato chiuso. È la fase in cui, oltre a chiudere i contratti con i fornitori, dovranno essere raccolti e catalogati tutti i dati prodotti. È l'ultima fase poichè non è raro assistere a progetti che si concludono ignorandola, ritenendola uno spreco di energie e di tempo, non rendendosi conto che una corretta raccolta della documentazione potrebbe garantire dei risparmi nella gestione di futuri progetti analoghi in cui si potrebbero utilizzare parti di precedenti progetti. Un altro elemento importante è la raccolta delle 'lesson learned', la raccolta di tutto ciò che di positivo o negativo si è verificato nell'esecuzione del lavoro, 'lesson' che vanno ad arricchire la cultura aziendale.

Da quanto detto potrebbe sembrare evidente l'adozione delle metodologie di project management per porre rimedio ai molteplici problemi che affliggono le organizzazioni e la formazione di project manager per il governo dei processi. Purtroppo non sempre è così, anche se in questi ultimi anni si è osservata una sempre maggiore attenzione, da parte di im-

prese, enti governativi e Comunità Europea, nell'adozione di modelli di riferimento che possano garantire il raggiungimento di un'elevata qualità.

Uno dei problemi più gravi a cui bisogna dare una soluzione è la percezione che il management aziendale ha dei propri processi organizzativi, che molte volte sono sopravvalutati rispetto alle reali esigenze dell'azienda. Un rimedio può essere ricercato nell'adozione di norme internazionali per la rilevazione della maturità dei processi e per il loro 'improvement', quali il CMMI (Capability Maturity Model Integration) del SEI (Software Engineering Institute) della Carnegie Mellon University e l'OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) del PMI.

La metodologia che un'azienda può disegnare per gestire i processi da sola non serve per ottenere il miglioramento auspicato, è necessario che le persone si identifichino in questi processi, che li adottino come strumento quotidiano di lavoro e non da ultimo, è necessaria la consapevolezza del management nel sostenere le scelte dell'organizzazione anche attraverso la disponibilità di risorse sufficienti a governare i processi. Il cambiamento, infatti, comporta un costo che verrà ripagato dai vantaggi competitivi che ne potranno nascere, dal miglioramento del time-to-market e da un miglioramento delle performance dei progetti che pertanto deve essere adeguatamente sostenuto. Tutto ciò è riconducibile alla necessità di una cultura di project management aziendale. Se non esiste una cultura radicata nell'organizzazione e nelle persone difficilmente i progetti potranno avere successo. La divulgazione di questa cultura è il compito più gravoso a cui deve far fronte il management e molto spesso la si sottovaluta o la si trascura perchè è un costo e come tale deve essere abbattuto. Si ricade sempre nella mancanza di visione strategica di chi non riesce a percepire l'enorme vantaggio a medio/lungo termine a fronte di un investimento immediato.

Cosa si deve fare per sviluppare una cultura di project management? Non esiste una soluzione univoca poichè ogni struttura organizzativa si differenzia per persone, storia aziendale, cultura aziendale e management. Si possono dare delle indicazioni, dei suggerimenti a cui attingere. La cultura deve nascere dal management pertanto sarà necessario che si investa nella formazione dei vertici aziendali, poichè dovranno impostare i primi processi che riguardino l'organizzazione ad una miglior gestione dei progetti e dare alle persone una ragione per cambiare, stando attenti agli equilibri di potere che inevitabilmente verranno intaccati dove chi perderà il potere tenterà di far sopravvivere la vecchia organizzazione. Ma il management da solo non ba-

sta, sarà necessario impiantare una struttura organizzativa chiamata PMO (Project Management Office) a cui viene demandata l'identificazione e lo sviluppo di una metodologia di project management, la definizione di procedure e regole, l'individuazione e la gestione di un sistema informatico di project management, il monitoraggio di tutti i progetti, l'organizzazione della reportistica che dovrà essere presentata al management ed il coordinamento delle norme di qualità dei progetti.

**Antonio Bassi**

*PMP Project Management Professional  
Docente e consulente di project management*

**I lavori normativi internazionali:  
ISO PC 236 e ISO CD 21500**

Il Project Committee ISO PC 236 e' stato costituito nel 2007. Dopo aver raccolto proposte e documenti preliminari, ha completato un primo progetto, ora allo stadio di CD (Committee Draft), con l'ausilio di tre gruppi di lavoro, che si sono occupati di terminologia, di processi e di informazioni correlate. Il documento consta di una quarantina di pagine, nelle quali raccoglie i termini e i concetti significativi prima di affrontare i processi e la loro mappatura.

Nel 2006 il BSI (British Standard Institute) propose lo studio di una norma internazionale sul Project Management, con l'intenzione di fornire una guida alla pianificazione e alla realizzazione dei progetti, nonché all'applicazione delle tecniche. L'attenzione veniva rivolta sia al settore pubblico sia a quello privato. Il BSI proponeva di partire dalla propria norma BS 6709-1, pubblicata nel 2002 nel Regno Unito.

La risposta è stata positiva ed è stato costituito il Project Committee ISO PC 236, presieduto dal Regno Unito con segreteria statunitense, con la partecipazione di 31 membri attivi, tra cui l'Italia, e 8 osservatori (vedere il prospetto 1).

In Italia la competenza è stata affidata a un gruppo misto, il GL13 (U830013), tra le Commissioni UNI "Servizi" e "Gestione della qualità e tecniche di supporto". Il gruppo, attualmente coordinato da Claudio Rolandi, ha recepito sia nella sostanza sia nello spirito quanto è stato aperto in sede ISO e, oltre a seguire puntualmente i lavori del PC 236, si è adoperato per sviluppare una serie di iniziative normative utili per incrementare anche nel nostro paese la cultura del Project Management.

Da un lato, pertanto, sono stati raccolti contributi da parte di esperti nazionali di varia provenienza, dall'altro, gli stessi esperti hanno consentito di portare la voce italiana in sede ISO, come supporto significativo ai lavori.

Il PC 236 si è avvalso inoltre dell'esperienza

**PROSPETTO 1: PARTECIPAZIONE  
ALL'ISO PC 236 "PROJECT MANAGEMENT"  
(dal sito ISO)**

**Segreteria:**  
USA (ANSI)

**Paesi partecipanti**

- Australia (SA)
- Austria (ASI)
- Barbados (BNSI)
- Belarus (BELST)
- Belgium (NBN)
- Brazil (ABNT)
- Canada (SCC)
- China (SAC)
- Czech Republic (UNMZ)
- Denmark (DS)
- Finland (SFS)
- France (AFNOR)
- Germany (DIN)
- Greece (ELOT)
- India (BIS)
- Israel (SII)
- Italy (UNI)
- Japan (JISC)
- Korea, Republic of (KATS)
- Luxembourg (ILNAS)
- Mexico (DGN)
- Netherlands (NEN)
- Norway (SN)
- Portugal (IPQ)
- Romania (ASRO)
- Russian Federation (GOST R)
- South Africa (SABS)
- Spain (AENOR)
- Sweden (SIS)
- United Kingdom (BSI)

**Paesi osservatori**

- Bulgaria (BDS)
- Hong Kong, China (ITCHKSAR)  
*(Correspondent member)*
- Hungary (MSZT)
- Iceland (IST)
- Malaysia (DSM)
- Pakistan (PSQCA)

IPMA (International Project Management Association), associazione in liaison, che, al pari dei membri del PC 236, ha potuto proporre la propria nutrita documentazione e la propria

esperienza.

Il progetto di norma, ora disponibile allo stadio di CD (Committee Draft) con il numero 21500, è stato costruito con l'integrazione dei lavori di tre gruppi, che hanno operato separatamente sulla terminologia, sui processi e sulle informazioni (vedere il prospetto 2).

Il risultato attuale, un CD per la raccolta di indicazioni entro inizio aprile, è sicuramente migliorabile, ma già costituisce un riferimento. Il PC 236 prevede di esaminare in una riunione in luglio i commenti e le proposte che perverranno. Il testo dovrebbe consolidarsi entro il prossimo anno e oggi si può realisticamente supporre che la stampa della norma possa avvenire tra il secondo semestre del prossimo anno e il primo di quello successivo.

Nel frattempo, tuttavia, ci sarà l'opportunità di migliorare progressivamente il CD 21500 e di generare una serie di iniziative di contorno sul piano nazionale.

Il contenuto attuale del CD 21500 può essere rapidamente riassunto.

Dopo i consueti punti di apertura, introduzione e scopo, come in tutte le norme ISO, viene inserita la definizione di 16 termini. Una certa rilevanza viene successivamente data (punto 4 "Project management concepts" del CD 21500) ad alcuni concetti tipici del Project management. Dal punto di vista formale gran parte del contenuto di questo punto è ancora riconducibile alla terminologia, e non è da escludere che successive edizioni del progetto riconducano il testo attuale in uno schema normativo più tradizionale, trasferendo nel punto terminologico parte del contenuto attuale. Il punto 4 include però anche alcune indicazioni, in particolare per gli aspetti organizzativi, che vanno oltre la semplice definizione dei concetti.

Il progetto di norma si sviluppa pienamente nel successivo punto 5. (Project management processes). I processi qui vengono mappati in uno schema che incrocia le aree di processo di un progetto (avvio, pianificazione, controllo, esecuzione e chiusura) con i gruppi di argomenti (Integrazione, Ambito, Stakeholder, Tempi, Costi, Qualità, Rischi, Risorse Umane, Gestione degli acquisti, Comunicazione).

Il punto 5.3 affronta i processi risultanti da questi incroci ed elenca inoltre i principali input e output (elementi in ingresso e in uscita) per ognuno di essi.

**PROSPETTO 2: STRUTTURA DEL PC 236**

Organo tecnico	Argomento	Presidenza o coordinamento	Segreteria
PC 236	Project Management	Regno Unito	USA
WG1	Terminologia	USA	Francia
WG2	Processi	Germania	USA
WG3	Guida informativa	Regno Unito	USA

In fase di elaborazione erano state previste molte appendici. Ora il loro contenuto è stato o integrato nel corpo principale del documento o temporaneamente scartato. Dopo varie discussioni a livello di gruppi di lavoro e di PC 236, alla bozza attuale è rimasta allegata un'unica appendice informativa, che consiste ancora in un'esplicitazione della mappatura precedente: cinque schemi riferiti alle cinque fasi del ciclo di vita: avvio, pianificazione, controllo, esecuzione e chiusura.

#### Roberto Ravaglia

Funzionario Tecnico Divisione Organizzazione, processi, servizi e società UNI

### La ricerca, i ricercatori e il project manager

Ogni anno l'Italia, come ogni paese dell'Unione Europea, versa una quota per finanziare le attività di ricerca a sostegno delle politiche europee. La quota è proporzionale al numero di abitanti e al PIL. I finanziamenti sono poi

messi a bando attraverso i diversi programmi di ricerca delle direzioni generali (DG) della Commissione Europea, e in particolare della DG ricerca attraverso i programmi quadro di ricerca e sviluppo, attualmente è in essere il 7° programma quadro.

I ricercatori italiani presentano quindi progetti come tutti gli altri ricercatori dei paesi europei ma non riescono, nella loro globalità, a ricoprire la somma che l'Italia versa. Ciò significa che parte dei contributi finanziari degli Italiani vanno a incrementare la ricerca e, più in generale, l'innovazione di altri paesi che più di noi sono capaci di scrivere e gestire progetti di ricerca quali Svezia, Finlandia, Germania, Francia, ecc..

È chiaro quindi quanto sia essenziale che i ricercatori italiani acquisiscano le competenze di project manager per poter ideare e gestire dei buoni progetti di ricerca.

È anche da sottolineare che, nonostante la forte competizione esistente a livello europeo, mediamente, infatti, viene finanziato un progetto ogni 6 presentati, ci sono molti progetti che non riescono ad arrivare a termine. Per

### PRINCIPIO DI EPSTEIN - HEISENBERG

Nel campo della ricerca, soltanto 2 dei seguenti 3 parametri possono essere definiti contemporaneamente: scopo, tempo, risorse finanziarie.

1. Se si sa qual è lo scopo e c'è un limite di tempo consentito per raggiungerlo, non si riesce a prevedere quanto costerà.
  2. Se tempo e risorse finanziarie sono chiaramente definiti, è impossibile sapere quale sarà il preciso scopo della ricerca.
  3. Se lo scopo è chiaro e la somma di denaro necessaria a raggiungerlo è stata esattamente calcolata, non si sarà in grado di prevedere se e quando sarà raggiunto.
- Se si è abbastanza fortunati da definire accuratamente tutti e tre i parametri, non si sta lavorando nel campo della ricerca. da "Le leggi di Murphy"

questo motivo la Commissione Europea sta elaborando una strategia che comporterebbe l'assegnazione di progetti solo a coloro i quali dimostreranno di avere le competenze di project manager e questo, probabilmente, lo si potrà dimostrare solo attraverso un corso certificato di project management e un periodo di "apprendistato" a fianco di un project manager esperto.

Le attività di ricerca, d'altro canto, sono ormai rese possibili solo attraverso progetti finanziati da bandi pubblici o da richieste specifiche di privati. Molti ricercatori si trovano a dover affrontare questo "nuovo mestiere", senza aver acquisito tutte le competenze necessarie per poter gestire un progetto di ricerca, durante tutto il suo ciclo di vita dall'idea progettuale, alla stesura della proposta, alla negoziazione, alla realizzazione, alla diffusione e alla rendicontazione.

Chimici, fisici, biologi ma anche sociologi, filosofi, economisti, ecc. devono essere in grado non solo di scrivere un progetto, ma anche, ad esempio, di gestire le risorse umane riuscendo a raggiungere gli obiettivi prefissati nei tempi previsti, bisogna cioè essere un leader prima ancora di essere project manager. Inoltre, soprattutto in un progetto di ricerca ci sono molte incognite che possono portare a deviare dalla pianificazione iniziale e il ricercatore deve avere capacità di mediazione e di "problem solving" non solo legato ai problemi tecnico scientifici, per i quali è sicuramente preparato, ma anche per trovare soluzioni alternative ogni volta che insorgano problemi di gestione delle risorse finanziarie e/o umane e i risultati auspicati non sono raggiungibili. In questo caso il ricercatore dovrà essere in grado di valorizzare al massimo le risorse impegnate per non perdere i previsti finanziamenti.





È però la fase finale di un progetto che è maggiormente ostica alla maggior parte dei ricercatori dal momento che bisogna consuntivare le spese sostenute per le singole attività. Questa operazione può essere fatta in modo "indolore" a patto che ci sia stata una buona pianificazione iniziale e un continuo monitoraggio sia per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi sia per quanto riguarda le risorse finanziarie ed umane allocate sulle singole attività del progetto. Le difficoltà che un ricercatore deve affrontare per gestire adeguatamente un progetto sono anche state oggetto di un ironico "principio di Epstein-Heisenberg" qui riportato.

Il ricercatore, quindi deve essere preparato ad acquisire nuove competenze che solo attraverso un corso specialistico di project management possono essere apprese e solo con la pratica possono essere assimilate ma che, se ben interiorizzate, faciliteranno non solo la gestione dei progetti finanziati ma anche il lavoro quotidiano di ricerca che può essere programmato e gestito come qualsiasi altro progetto.

La vita di un progetto prevede, infatti, le seguenti fasi:

- **Studio di fattibilità:** il ricercatore dovrà porsi degli obiettivi che ritiene raggiungibili con i finanziamenti messi a disposizione e nel tempo prestabilito.
- **Definizione:** dovranno essere messi a punto procedure e protocolli per condurre le attività specifiche del progetto.
- **Progettazione:** si dovranno definire le soluzioni tecniche e/o organizzative da assegnare ai partner/collaboratori.
- **Realizzazione:** si dovrà attuare quanto previsto nella progettazione.
- **Collaudo:** si dovrà verificare la corrispondenza fra i risultati e le specifiche definite

progetto.

- **Attivazione:** si dovranno valorizzare i risultati della ricerca per la fruizione da parte di altri o per la continuazione con altri finanziamenti.
- **Inizio/Fine:** il Progetto deve svolgersi in un intervallo di tempo rigorosamente definito dal committente.

Il mancato rispetto di questo ultimo criterio porta a "progetti aperti", che si prolungano indefinitamente nel tempo, sfuggendo al controllo dei costi e impedendo di acquisire le risorse finanziarie legate alla chiusura del progetto.

Chiudere un progetto, significa, in particolare, riuscire a consuntivare le spese sostenute secondo quanto richiesto dal committente. I criteri di consuntivazione sono simili in molti progetti e prevedono in genere una contabilità analitica che mal si presta alle attività del ricercatore ma che possono essere messi a punto indipendentemente dal sistema di contabilizzazione delle ore da parte dell'ente di appartenenza del ricercatore.

L'ENEA, ha realizzato alcuni corsi di formazione a distanza che possono essere di supporto per chi si appresta a svolgere questo "mestiere". I corsi non sono esaustivi ma servono sicuramente a far comprendere come l'attività di un project manager non può essere svolta senza un'adeguata preparazione. Il sito dove si possono trovare tali corsi (project manager, problem solving, leadership ed intelligenza emotiva, analisi dei processi, ecc.) è <http://odl.casaccia.enea.it>. L'accesso è libero e gratuito per tutti.

**Anna Moreno**

*ENEA - Agenzia per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile*

### Il decreto legislativo 231 del 2001: organizzare e gestire con successo

Il d.lgs. 231/01 offre criteri generali per l'attuazione del sistema di organizzazione, gestione e controllo validi per qualsiasi realtà aziendale che necessitano di adattamenti in relazione a:

- dimensioni dell'ente;
- struttura organizzativa;
- natura dell'attività esercitata;
- entità e aree di rischio-reato.

La realizzazione di un sistema di controllo interno ex d.lgs. 231/01 consta di sei fasi operative:

- individuazione delle aree di rischio;
- realizzazione dei protocolli;
- istituzione di un organismo di vigilanza;
- predisposizione di un codice etico;
- previsione di un sistema disciplinare;
- diffusione del modello organizzativo.

Una puntuale individuazione delle aree di rischio presenti nella realtà aziendale di riferimento presuppone tre momenti fondamentali:

- analisi interna dell'organizzazione;
- valutazione del rischio-reato;
- analisi del sistema di controllo preventivo (ove esistente).

L'analisi interna dell'ente ha per oggetto:

- l'organizzazione interna, attraverso:
  - l'esame delle procure e deleghe esistenti,
  - l'esame dell'organigramma funzionale e altre disposizioni organizzative (ordini di servizio, mansionari, ecc...);
- l'attività svolta nelle singole aree o settori, attraverso:
  - la verifica dell'eventuale sussistenza di aree di rischio connesse allo svolgimento di funzioni esercitate di fatto e non ufficializzate in disposizioni organizzative.

## PROJECT MANAGEMENT VS RISK MANAGEMENT

Project Management	Risk Management
Designed to address general or generic risks	Designed to focus on risks unique to each project
Looks at the big picture and plans for details	Looks at potential problems and plans for contingencies
Plans what should happen and looks for ways to make it happen	Evaluates what could happen and looks for ways to minimize the damage
Plans for success	Plans to manage and mitigate potential causes of failure

Con il d.lgs. 231/2001 si assiste al superamento del principio *societas delinquere non potest* in quanto tale norma istituisce la responsabilità amministrativa dell'ente per reati posti in essere da amministratori, dirigenti e/o dipendenti nell'interesse o a vantaggio dell'ente stesso.

Il decreto si applica: alle organizzazioni fornite di personalità giuridica, alle società fornite di personalità giuridica e alle associazioni anche prive di personalità giuridica; sono, invece, esclusi: stato, enti pubblici territoriali ed enti con funzioni di rilievo costituzionale.

In sintesi la norma introduce la responsabilità in sede penale della società che va ad aggiungersi a quella della persona fisica; la responsabilità coinvolge il patrimonio dell'ente e, indirettamente, gli interessi economici dei soci.

Per l'esclusione della responsabilità dell'ente è necessaria, ma non sufficiente, l'implementazione di un modello di gestione, ovvero:

- devono essere adottati modelli organizzativi, di gestione e di controllo idonei a prevenire reati della specie poi verificatasi;
- deve essere istituito un organismo di controllo interno e autonomo, dotato di poteri di vigilanza;
- i vertici devono aver commesso il reato eludendo fraudolentemente i protocolli preventivi;
- non devono esserci state omissioni o negligenze nell'operato dell'organismo di controllo;

è quindi non obbligatorio, ma opportuno, adottare un modello di organizzazione, gestione e controllo caratterizzato da criteri di efficienza, praticabilità e funzionalità ragionevolmente in grado di limitare le probabilità di commissione di reati ricompresi nell'area di rischio legata all'attività di impresa ed avvalersi di un organismo interno all'ente che abbia compiti di iniziativa e di controllo sulla efficacia del modello e che sia dotato di piena autonomia nell'esercizio della supervisione e del potere disciplinare.

I modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rap-

presentative degli enti, ma, in ogni caso, spetta al giudice penale la valutazione in merito alla rispondenza dei codici comportamentali adottati dall'azienda.

Il d.lgs. 231/2001 richiama dunque direttamente la necessità di una individuazione, analisi e valutazione dei rischi e, soprattutto, di una loro riduzione e gestione da parte delle organizzazioni ovvero si riconduce al concetto di risk management.

Sinteticamente si può dire che si passa concettualmente da un approccio basato sul risk avoidance (evitare, ridurre i rischi) ad un approccio basato sul continuous risk management (gestire i rischi).

Ciò richiede di valutare l'esposizione al rischio mediante un periodico e rapido assessment che permetta di posizionare continuamente gli asset critici rispetto ai parametri di riferimento.

Il risk assessment deve garantire una serie di funzionalità, quali:

- strumenti per la risk gap analysis (as-is versus to-be) al fine permette il confronto fra la propria esposizione al rischio (as-is) rispetto ad un modello di riferimento (to-be);
- strumenti per il tracking al fine di evidenziare l'evoluzione nel tempo della esposizione al rischio indicando e quantificando i miglioramenti;
- strumenti di simulazione per permettere l'analisi what-if;
- strumenti di benchmarking per confrontare la propria situazione rispetto ad aziende simili.

Alle aziende è richiesta crescente capacità di controllo e, contestualmente, sempre maggiore trasparenza: la governance aziendale è sempre più soggetta a codici di autoregolamentazione che esplicitamente fanno riferimento alla necessità di instaurare e attuare un efficace sistema di controlli interni.

Allo stesso tempo cresce, nelle aziende, la propensione a lavorare per progetti: anche nelle aziende di tipo tradizionale il lavoro per progetti consente di operare quelle trasformazioni che un'organizzazione fortemente funzionale non è in grado di supportare.

Si afferma, pertanto, l'esigenza di fare crescere il project management non solo tramite

l'applicazione delle pratiche di governo del singolo progetto, ma, anche, attraverso le pratiche di governo di programmi, iniziative complesse che raccolgono progetti coordinati per il raggiungimento di un unitario obiettivo di business, ed attraverso le pratiche di governo del portafoglio progetti allo scopo di garantire che non solo i progetti vengano eseguiti correttamente, ma, soprattutto, che i progetti a maggior correlazione con la strategia aziendale, vengano finanziati e sostenuti.

Il tema della governance di project management copre, quindi, le aree della corporate governance che sono in relazione specifica alla gestione progetti.

Il concetto di governance in azienda sta ad indicare quella qualità, in tutti gli aspetti della gestione, che garantisce correttezza, trasparenza, legalità, controllo e verificabilità finalizzate non solo alla salvaguardia degli interessi degli azionisti di riferimento, ma anche di tutti gli stakeholder.

La dimensione dell'attività del PM dovrà essere, pertanto, trasversale ai vari settori applicativi oggetto di indagine ed essere presente, con forme e modalità diverse, nelle varie tipologie di progetti anche significativamente differenti tra loro.

Per tal motivo si raccomanda la costituzione di un PMO (Project Management Office) a garanzia del bilanciamento delle attività tramite il monitoraggio del livello di integrazione con il modello organizzativo interno della disponibilità ed applicazione dei piani e quadri operativi tramite gli indicatori di riferimento nel rispetto del cronoprogramma definito in fase di progetto dell'attività.

Il PMO verificherà anche la disponibilità e completezza delle azioni di comunicazione e dei dati in ingresso e uscita necessari per il riesame della direzione oltre che per le azioni di miglioramento e pianificazione anche a livello di budget nel rispetto dei principi di gestione illustrati in premessa.

Nell'ambito delle componenti della governance, l'analisi dei rischi assume dunque un ruolo di rilievo. Qualsiasi decisione strategica importante dovrà essere accompagnata da un processo di analisi dei rischi connessi e da una valutazione dei possibili danni che colpirebbero non solo gli azionisti di riferimento, ma anche altre categorie di interessati.

In sintesi, dunque, la governance aziendale richiesta dal d.lgs. 231/2001 dovrà trovare la sua prima dimensione in una coerente ed armonizzata gestione dei progetti e sarà, dunque, il project management a confrontarsi con la correlata attività di risk management (project management vs risk management).

**Luca Matteini**

Presidente EXPRIT S.r.l.

## Formazione riconosciuta e accreditata

La "gestione dei progetti" è oggi una vera e propria "disciplina", oggetto di studio nelle più importanti università americane e anche nel nostro Paese sta divenendo materia di docenza e di ricerca. Inoltre molte associazioni professionali, società di consulenza e società di formazione organizzano corsi, seminari e workshop su aspetti ad hoc del Project management. Non mancano corsi universitari e Master post laurea che fanno della formazione di Project management una delle tipologie di formazione più in fermento negli ultimi decenni.

Siamo passati da un concetto di 'Gestione casareccia dei progetti' ad un concetto di 'Project Management Professional', dalla singola esperienza 'vestita' da metodologia, alla metodologia vera e propria.

Questo ha costretto sia gli enti formatori che i formatori stessi ad investire su un rinnovamento continuo dell'offerta almeno per tenersi al passo dell'evoluzione delle norme di riferimento e, di conseguenza, a confrontarsi con un'offerta internazionale che, con il diffondersi di Internet, non è più nettamente distinguibile dall'offerta nazionale.

Un altro elemento importante è l'utilizzo, in questo campo, di un'altra norma 'de facto' la lingua inglese che se restringe il campo ai potenziali allievi, allarga l'offerta fruibile per tutti coloro che, attraverso la lingua comune accedono ad una comunità vivace ed in continua espansione.

Il Project Management ha infatti molte caratteristiche proprie di cui due fondamentali:

- è una disciplina interfunzionale
  - è una disciplina che non ha frontiere
- ne consegue che la formazione è una formazione multidisciplinare guidata da un focus, l'obiettivo.

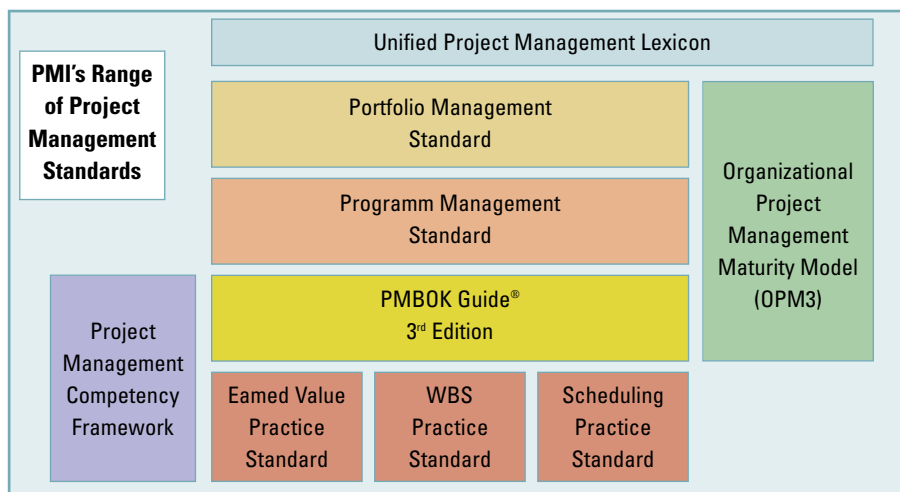
Quindi non si può parlare di formazione di Project Management a 360° perché non esiste, ma di formazione con obiettivi diversi:

- specifica per le certificazioni;
- tematica per i grossi temi collegati (rischi, procurement, costi, soft skills..);
- di approfondimento;
- specialistica per settore interna alle grandi aziende.

Aggiungiamo inoltre la formazione in Project Management per specifici settori come l'edilizia, l'ingegneristica, l'Information Technology e altre e i corsi di PM inseriti all'interno di specifici progetti di formazione per il management.

Chi quindi è alla ricerca di una formazione sul tema deve, prima di addentrarsi nella giungla dell'offerta chiarire le proprie aspettative e fare un chiaro discorso costi/benefici.

## PMI's STANDARS



In questa nostra analisi ci soffermeremo sulla formazione specifica per la certificazione perché è l'unica che ha una sua propria caratteristica.

### Le certificazioni

La disciplina del "Project Management", così come definita dal Project Management Institute (PMI) americano, è frutto di elaborazioni successive e di sperimentazioni che ne costituiscono il background storico; inoltre nell'ultimo decennio è emersa come una disciplina professionale distinta. A questo proposito Istituzioni riconosciute a livello internazionale hanno sviluppato un range di credenziali, dai certificati base a quelli avanzati, che fanno della formazione in PM un punto di forza per le aziende per migliorare la loro capacità e credibilità in project management.

Queste tipologie di certificazioni restringono il campo dell'offerta formativa a programmi certificati/riconosciuti e ne sviluppano le caratteristiche sulla base dell'esigenza aziendale.

Le maggiori associazioni al mondo (es. PMI, IPMA) rilasciano dei certificati basati la prima su requirement di formazione e di esperienza, la seconda su capacità e conoscenza. Ci sono inoltre altri "framework" metodologici che definiscono degli specifici percorsi di applicabilità e che hanno proprie certificazioni.

Queste certificazioni sono riconosciute a livello europeo e mettono i professionisti in grado di colloquiare con i propri colleghi d'oltralpe e di esportare la propria professionalità. Quindi la formazione in Project Management assume una importante dimensione sovranazionale in cui hanno un ruolo predominante le conoscenze di leggi, usi, modalità di comportamento e linguaggi che non sono legati ad una sola realtà.

Inoltre, essendo le certificazioni basate su norme che evolvono con l'evolvere della professione (es. per il PMI una edizione ogni 4

anni) hanno l'esigenza di un programma a latere di allineamento ai nuovi concetti, ovvero di un concetto di educazione continua che è garanzia di interesse alla professione e di crescita personale.

### La selezione dell'offerta

Quindi per selezionare un'offerta formativa sono necessari tre elementi:

- definizione delle competenze target delle risorse rispetto alle specifiche esigenze aziendali;
- definizione dei gap formativi;
- sviluppo di appositi programmi di training.

Il Project Manager è una figura che in Italia viene spesso confusa con il leader tecnico o lo specialista di tecnologie nell'ambito di un progetto. In realtà i clienti tendono a richiedere a questa figura anche altre competenze, tra cui una preparazione nell'ambito della comunicazione, che possa garantire una più semplice e fluida attività di scambio delle informazioni relative al progetto ed una maggiore trasparenza durante tutte le fasi progettuali. Partendo da questi presupposti, il Project Manager non dovrebbe più essere considerato un tecnico assegnato ad uno specifico ambito progettuale, ma una figura in grado di gestire le relazioni con gli stakeholder insieme ai processi necessari allo svolgimento del progetto a lui assegnato; un vero e proprio collante tra competenze tecniche e "soft skill". Ne consegue che gli elementi sui quali focalizzare i percorsi formativi sono:

- Competenze di Project Management;
- Leadership e capacità manageriali;
- Skill e conoscenze tecniche;
- Orientamento e consapevolezza per gli stakeholder.

Per i requirement di formazione esistono dei framework (es. PMI\_PMCDF – Project Management Competency Development Framework) che aiutano a capire le specifiche esigenze ed a costruire un percorso ad HOC.



Se inoltre ci riferiamo all'intero modello concettuale che mette all'interno dell'argomento Gestione Progetti anche Programmi e portafogli, non è più facile tracciare una linea di demarcazione tra Management di progetti e Management generale, perché le due si intersecano e si condizionano essendo la prima una declinazione della seconda.

## Il modello PMI

Nel 1983, cioè 25 anni fa, è iniziata la raccolta e la sistemazione concettuale di curricula, competenze ed esperienze pratiche di progetto ad opera di un gruppo di studiosi e "practitioner", riuniti negli anni sessanta intorno alla neonata istituzione (il PMII, appunto), sino a organizzare in tal modo un terreno comune che sfocia nella "Guide to the Project Management Body Of Knowledge" (PMBOK®). Attualmente, il PMBOK® rappresenta, a livello mondiale, il primo tra le norme comunemente accettate, e - tramite il PMI - certifica i programmi e la professione, senza tuttavia costituire una rigida summa di regole inoppugnabili, bensì costituendosi a "vademecum" disciplinare, soggetto peraltro a frequenti revisioni e aggiornamenti suggeriti dalla pratica della professione e non da un esercizio meramente accademico.

Il PMI amministra le credenziali di una certificazione riconosciuta a livello mondiale che promuove lo sviluppo professionale e mantiene una certificazione ISO 9001 in Quality Management Systems; inoltre il processo per la certificazione Project Management Professional (PMP®) ha ricevuto l'accreditamento "ISO/IEC 17024 General requirements for bodies operating certification of persons" dal-

l'International Organization for Standardization (ISO).

La ISO/IEC 17024 ovvero la norma per l'accreditamento destinata agli organismi di certificazione che certificano personale, rispetto alle norme precedenti, entra un po' di più nel dettaglio della competenza, definendola in termini di conoscenze, abilità e caratteristiche personali. Enfatizza inoltre l'esame delle competenze, richiedendo che qualsiasi esame sia indipendente e valido. Finalmente anche la competenza ha una definizione: "Dimostrata capacità di applicare conoscenze e/o abilità e, ove rilevante, dimostrate caratteristiche personali" (dalla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17024:2004).

La norma si presenta come un grande stacco rispetto al modello "storico" che si basava sulla qualifica per la determinazione della competenza. La ISO/IEC 17024 richiede che tutte le competenze siano definite, il che significa definire tutte le conoscenze, abilità e caratteristiche personali specifiche ad ogni schema. La validità dell'esame deve essere dimostrata, probabilmente con mezzi statistici.

L'esame deve essere indipendente, cioè non deve esistere nemmeno una minima traccia di coinvolgimento dell'esaminatore in qualsiasi attività pre-esame.

Per questo il modello sviluppato dal PMI è risultato facilmente certificabile. (Vedi Paragrafo sulle logiche).

Il fatto di seguire il modello delineato dal PMI e di fare l'esame distingue le persone e le organizzazioni perché:

- Eleva lo stato di coloro che possiedono la certificazione PMP all'interno dell'organizzazione e della comunità globale dei Project

Manager;

- Permette all'organizzazione che impiega PMP di riferirsi alla certificazione ISO/IEC 17024 come una qualifica di competenza e capacità dei propri impiegati;
- Assicura i professionisti che si avvicinano alla certificazione che il sistema è riconosciuto globalmente nelle comunità di business.

Il PMI agisce attraverso R.E.P. (Registered Education Provider) organizzazioni approvate a rilasciare Professional Development Units (PDU) per i propri corsi, a supporto del programma di certificazione e del Continuing Certification Requirements (CCR).

In Italia le società R.E.P. sono in crescita e questo certifica l'interesse alla disciplina. Per i contatti fare riferimento all'elenco dei R.E.P. italiani che si trova nella sezione Career Development del sito [www.pmi.org](http://www.pmi.org).

## Altri modelli

Oltre il PMI gli enti riconosciuti per le norme a livello internazionale ci si può riferire anche a IPMA <http://www.ipmacourse.com/>.

## Conclusioni

Per poter definire un percorso formativo bisogna quindi partire da una necessità e soprattutto chiedersi qual'è l'obiettivo.

Infatti avere una persona certificata non vuol dire soltanto avere un professionista che conosce gli standard internazionali ma anche una persona che sa gestire progetti, cioè la certificazione è un punto di arrivo, non di partenza.

Per questo è necessario che l'organizzazione di riferimento si chieda se è in grado di creare un ambiente di gestione progetti in cui la persona certificata possa inserirsi e completare la sua formazione nella necessaria 'palestra' del lavoro quotidiano.

Troppo spesso mi è capitato di formare delle persone che poi sarebbero rientrate nel loro ambiente in cui la gestione progetti non era normata e neanche riconosciuta e che quindi consideravano la certificazione come un obbligo aziendale a cui sottostare piuttosto che un'occasione di crescita.

La formazione infatti deve aiutare la crescita delle persone e non deve essere avulsa dalla realtà. Non ha senso dare ad un allievo un certificato di 'esperto di cucina vegetariana' in un ambiente di persone che mangiano solo carne perché si farebbe di lui/lei un disadattato. Questo è quanto succede oggi momento in cui non si è ancora capito il significato delle certificazioni professionali che hanno sostituito le corporazioni di arti e mestieri.

La ricerca di formazione ad hoc ha quindi a disposizione un catalogo ben più ampio di quel settore che va sotto il nome di formazio-



ne di Project Management e richiede quindi un grosso sforzo di modellazione e di consulenza formativa da parte di una nuova figura di trainer che più che trainer è un consulente formativo.

Per le tipologie di certificazione e per gli enti formatori consigliamo una ricerca su internet a partire dai siti delle associazioni:

- www.pmi.org
- www.ipma.ch
- www.apm.org.uk

#### **Anna Maria Felici**

*PMP- Project Management Professional  
Coordinatore territoriale APCO Lazio*

### **Il Project Management Institute (PMI)**

Il Project Management Institute (PMI) è oggi l'associazione di project management maggiormente diffusa nel mondo.

Il PMI fu fondato nel 1969 da cinque volontari ed ebbe luogo, nello stesso anno, ad Atlanta, Georgia USA, il primo PMI Seminars & Symposium, evento che venne poi ripetuto tutti gli anni, con la partecipazione di 83 persone. Negli anni '80 venne definito un codice etico per lo svolgimento della professione e fu rilasciato il primo Project Management Professional (PMP®) Certification examination e fu pubblicato il primo "PMI BOOK". È del 1996 la pubblicazione della guida sulle norme di project management: *A Guide to the Project Management Body Of Knowledge PMBOK® Guide*, diventata poi uno Standard ANSI (ANSI/PMI 99-001-2008). La *PMBOK Guide* viene aggiornata ogni 4 anni con attraverso il contributo di un forum di Project Manager volontari.

Il PMI conta attualmente oltre 308.000 associati e 356.000 persone certificate PMP, provenienti da vari settori (quali aerospaziale, automotive, business management, costruzioni, ingegneria, servizi finanziari, information technology, farmaceutico, sanitario e telecomunicazioni) in 125 diversi Paesi del mondo. Il PMI è organizzato in oltre 200 associazioni locali sussidiarie (i cosiddetti "Chapters"). Sono, inoltre, stati costituiti 30 *Specific Interest Groups* (o SIGs) attraverso i quali gruppi di associati di analogo estrazione condividono i propri interessi professionali di settore, e 2, per ora, "Colleges", mediante i quali altri associati condividono interessi specifici di aree di competenza del Project Management.

In Italia esistono 3 Chapter: il Northern Italy Chapter (PMI-NIC), con sede a Milano, il Rome Italy Chapter, con sede a Roma e il Southern Italy Chapter, con sede a Napoli.

Il PMI-NIC il primo ad essere stato costituito in Italia, è nato nel 1996 a Padova, presso la facoltà di Ingegneria Gestionale, dove ha trovato sede la prima sede e in seguito si è spostato a Milano.

Promotore iniziale e primo presidente fu Moreno Muffatto.

I primi comitati direttivi erano composti essenzialmente da "practitioner" che operavano in aziende; i docenti e i consulenti erano pressoché assenti. Successivamente il rapporto per così dire di forza si è invertito e oggi la compagine dei "practitioner" di azienda è in minoranza.

Il PMI ha definito una serie di norme di Project Management a supporto della gestione dei progetti:

- *Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)*

La guida può aiutare i professionisti della gestione dei progetti, a preparare i candidati per sostenere l'esame per la certificazione, o le organizzazioni nella definizione del loro sistema di gestione di progetto. La guida non è destinata per essere utilizzata in modo graduale (step-by-step) ma serve per identificare quel sottoinsieme di conoscenze che generalmente viene indicato come best-practice.

- *Earned Value Management*

L'*Earned Value Management (EVM)* è uno degli strumenti più efficaci per il monitoraggio e controllo dei progetti.

La norma descrive dettagliatamente gli elementi del EVM. Inoltre offre esempi di come l'EVM può misurare ogni progetto o situazione.

- *Program Management*

Introdotta per aiutare i program manager per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione, lo *Standard for Program Management* mira a fornire una dettagliata comprensione della gestione di un programma ed a promuovere una efficiente comunicazione ed il coordinamento tra i vari gruppi. È stato sviluppato per i program manger che vogliono migliorare le loro capacità, per i project manager che vorrebbero capire meglio il ruolo dei program manager e per i portfolio manager che vogliono capire i confini tra Program Manger e Project Manager.

- *Portfolio Management*

Lo *Standard for Portfolio Management* vuole fornire una guida per quei processi generalmente riconosciuti come buone pratiche nel portfolio management relazionandosi con la gestione dei progetti e dei



- programmi.
- **Work Breakdown Structure**  
La *Work Breakdown Structure* (WBS) definisce il lavoro che deve essere svolto per soddisfare gli obiettivi del progetto. E' usata per definire i deliverable del progetto e per stabilire la struttura per gestire il lavoro e il suo completamento.
  - **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**  
Il *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)* fornisce gli strumenti necessari affinché le organizzazioni possano misurare la loro maturità in rapporto ad un insieme di best practice organizzative.
  - **Practice Standard for Project Configuration Management**  
Il *Project Configuration Management (PCM)* descrive una serie di processi, attività, strumenti e metodi che possono essere usati per gestire il progetto durante il suo ciclo di vita. IL PCM indirizza la gestione del progetto, la documentazione ed altre informazioni che lo supportano. E' una "baseline" che consente di gestire le fasi del progetto.
  - **Practice Standard for Scheduling**  
Lo scopo principale del *Practice Standard for Scheduling* è quello di trasformare le

informazioni contenute nel PMBOK in un processo perseguibile per la schedulazione del progetto.

- **Project Manager Competency Development Framework**

Il *Project Manager Competency Development Framework (PMCDF)* è stato sviluppato per aiutare i project manager e le organizzazioni per comprendere ed ampliare le loro competenze nella gestione dei progetti

Il PMBOK, in tutte le sue versioni, è stato venduto in 2.500.000 di copie, è uno dei punti di partenza per la definizione della norma ISO 21500.

Tra gli obiettivi del PMI vi e':

- Certificazione e sviluppo professionale;
- Ricerca e attualizzazione del Project Management Body Of Knowledge - PMBOK®;
- Formazione;
- Pubblicazioni;
- Networking professionale.

Alcune definizioni, pubblicate all'interno del PMBOK, che oramai sono riconosciute in tutto il mondo ed applicabili a tutti gli ambiti, sono:

**Progetto:**

*Un progetto è uno sforzo temporaneo intrapreso allo scopo di creare un prodotto, un servizio o un risultato unici.*

**Project Manager:**

*Il Project Management è l'applicazione di conoscenze, skill, strumenti e tecniche alle attività di progetto al fine di soddisfarne i requisiti. Il Project Management viene espletato mediante l'applicazione e l'integrazione dei processi di Project Management per le attività di avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio, controllo, chiusura.*

La struttura di progetto, presentata dal PMI, prevede la definizione di un ciclo di sviluppo del progetto organizzato in cinque fasi, che corrispondono ai cinque gruppi di processo in cui sono stati aggregati i processi di project management:

- Initiating;
- Planning;
- Executing;
- Monitoring and Controlling;
- Closing.

A loro volta i processi sono stati strutturati in base alle aree di conoscenza riconosciute dal PMI:

- Integration;
- Scope;
- Time;
- Cost;
- Quality;
- Human resources;
- Communications;
- Risk management;
- Procurement.

A queste aree di conoscenza, benchè non vi siano processi associati, viene aggiunta la 'Professional Responsibility', cioè il codice etico a cui deve sottostare il Project Manager.

**Antonio Bassi**

*PMP- Project Management Professional  
Docente e consulente di project management*

**IPMA® International Project Management Association**

IPMA® (International Project Management Association) è un'organizzazione internazionale no profit che si occupa di promuovere la divulgazione della disciplina del Project Management a livello mondiale attraverso il lavoro di numerose consociate (Member Association).

Nata nel 1965 da un primo gruppo di esperti del settore, IPMA® si è estesa progressivamente vantando attualmente oltre 54.000 associati in 49 Paesi nel mondo.

Presenti in tutti i Continenti, le associazioni IPMA® hanno costituito un network globale in grado di intraprendere numerose iniziati-



ve volte alla distribuzione e condivisione di idee e best practice inerenti la gestione dei programmi e progetti oltre a rilasciare ai Project Manager di tutto il mondo Certificazioni professionali di differente livello.

## IPMA® Italia

L'Italian Project Management Academy viene costituita l'1 giugno 2007, e rappresenta l'evoluzione della Sezione di Project Management dell'ANIMP (Associazione Nazionale Impiantistica Industriale) fondata nel luglio 1986. IPMA Academy si rivolge ai settori privati e pubblici, industriali e dei servizi con l'obiettivo di diffondere la cultura del project management anche attraverso il rigoroso processo di certificazione professionale.

Tutte le attività di certificazione sono svolte dall'Italian Certification Body che è responsabile verso il mondo IPMA® Internazionale della realizzazione dei programmi definiti.

Il programma di certificazione IPMA® rispetta la normativa europea EN ISO/IEC 17024 e italiana UNI CEI EN ISO/IEC 17024 - luglio 2004) che definiscono i requisiti che gli organismi di certificazione devono costantemente rispettare.

Il Certification Body italiano ha sviluppato, in ossequio a tali norme ed alle procedure IPMA® internazionali, due documenti specifici: *Manuale della Certificazione dei Project Manager e Manuale delle Competenze di Project Management*.

Il 'Manuale di Certificazione dei Project Manager' - Processo della Certificazione, Regolamenti, Linee Guida - assicura la qualità del processo di Certificazione descrivendo tutte le fasi del Processo.

Il 'Manuale delle Competenze di Project Management', sviluppato sulla base dell'ICB-3.0 'IPMA Competence Baseline', descrive i 46 elementi di competenza (di seguito indicati) richiesti ad un Project Manager.

## Perché certificarsi IPMA®: significato e valore

Le organizzazioni che operano sui mercati nazionali e internazionali necessitano di personale con competenze adeguate ad affrontare il complesso mondo della gestione dei progetti. Il Project Manager con un'adeguata formazione ed esperienza rappresentano la prima garanzia per una corretta gestione dei progetti in tutte le fasi del loro ciclo di vita.

IPMA® pone a disposizione di tale categoria di professionisti metodologie di riferimento, standard e certificazioni professionali in linea con i requisiti più stringenti del mercato. La certificazione IPMA®, come di seguito descritto, si pone l'obiettivo di indagare e accertare le competenze maturate dal Pro-

1. COMPETENZE TECNICHE	2. COMPETENZE COMPORTAMENTALI	3. COMPETENZE CONTESTUALI
1.01 Successo del Project Management	2.01 Leadership	3.01 Orientamento al progetto
1.02 Parti interessate	2.02 Coinvolgimento e motivazione	3.02 Orientamento al programma
1.03 Requisiti e obiettivi del progetto	2.03 Autocontrollo	3.03 Orientamento al portafoglio prog.
1.04 Rischi ed opportunità	2.04 Ascendente	3.04 Sviluppo del progetto, programma, portafoglio progetti
1.05 Qualità	2.05 Approccio sereno	3.05 Organizzazione permanente
1.06 Organizzazione del progetto	2.06 Apertura	3.06 Business
1.07 Lavoro di gruppo	2.07 Creatività	3.07 Sistemi, prodotti e tecnologie
1.08 Risoluzione dei problemi	2.08 Orientamento ai risultati	3.08 Gestione del personale
1.09 Struttura di progetto	2.09 Efficienza	3.09 Salute, sicurezza e ambiente
1.10 Scopo e risultati	2.10 Consultazione	3.10 Finanza
1.11 Prog. Temporale; fasi del progetto	2.11 Negoziazione	3.11 Aspetti legali
1.12 Risorse	2.12 Conflitti e crisi	
1.13 Costi e finanza	2.13 Affidabilità	
1.14 Approvvigionamenti e contratti	2.14 Apprezzamento dei valori	
1.15 Varianti	2.15 Etica	
1.16 Controllo e rapporti di progetto		
1.17 Informazione e documentazione		
1.18 Comunicazione		
1.19 Avviamento del progetto		
1.20 Chiusura del progetto		

ject Manager. Nel mondo del project management, la *Certificazione IPMA® è considerata "Experience Based"* proprio perché per impostazione e procedure essa attesta le competenze intese come combinazione di "Conoscenze, esperienze e attitudini personali".

Grazie alla standardizzazione delle certificazioni professionali IPMA®, riconosciute internazionalmente, le organizzazioni sono in grado di migliorare i processi di selezione, formazione e strutturazione dei team di project management office. Inoltre le certificazioni contribuiscono a dimostrare, in modo oggettivo, al mercato che esse sono in grado di affrontare e gestire i progetti in modo efficace e strutturato grazie alla qualificazione dei propri team. Su un piano personale il Project Manager, anche grazie alla certificazione, vede il proprio profilo professionale arricchito da un riconoscimento di un organismo accreditato internazionalmente e indipendente con conseguente apprezzamento dei vari stakeholder con i quali interagisce.

## Livelli e processo di certificazione

IPMA® individua e riconosce quattro livelli di certificazione e ciascun livello è caratterizzato dalla tipologia delle attività svolte, dalle responsabilità assegnate e dalle competenze chiave dei candidati: Certified Projects Director (IPMA Level A®); Certified Senior Project Manager (IPMA Level B®); Certified Project Manager (IPMA Level C®); Certified Project Manager Associate (IPMA Level D®).

Il processo di certificazione è accessibile a tutte le persone senza alcuna discriminazione e garantisce indipendenza e imparzialità di giudizio ai candidati. Esso garantisce procedure operative aderenti agli standard IPMA®, trasparenti, e che prevedono anche possibilità d'appello da parte dei candidati.

Il livello culturale, professionale e di esperienza delle persone (Assessors) che conducono le attività di certificazione è costantemente in linea con gli standard IPMA®. Tutte le informazioni raccolte durante tutto il processo di certificazione sono gestite con un

adeguato livello di riservatezza.

Lo scopo dell'ICB 3.0 (di seguito illustrato con alcuni dettagli) è di individuare, raccogliere e standardizzare le migliori competenze riconosciute e applicate con successo nel project management.

Il processo di certificazione formalizza tutte le attività con cui il 'Certification Body' opera per stabilire se un candidato ha raggiunto le competenze specifiche richieste. Ciò si realizza attraverso un processo di valutazione, differenziato per ciascun livello, che utilizza un insieme di strumenti quali: documentazione presentata dal candidato, rapporti di progetto, prove scritte e colloqui.

## ICB (IPMA Competence Baseline) - Panoramica degli elementi: l'occhio delle competenze



I 46 elementi di competenza contenuti nell'ICB 3.0 sono suddivisi in tre gruppi principali: competenze tecniche (20), competenze comportamentali (15) e competenze contestuali (11), e rappresentano il "frame culturale" sulla base del quale preparare la certificazione.

Di seguito sono elencati i singoli elementi. L'illustrazione completa è raccolta nel volume ICB Manuale delle Competenze di Project Management disponibile sia in italiano, sia in lingua inglese.

### Contatti e informazioni

Visitare il sito [www.ipma.it](http://www.ipma.it) oppure scrivere a [certificazione@animp.it](mailto:certificazione@animp.it). E' disponibile il documento la "Guida alla Certificazione IPMA" che descrive tutte le informazioni utili per l'accesso alla certificazione. Per richiederlo è sufficiente inviare una email all'indirizzo sopra indicato.

Per qualsiasi informazione, contattare: Giuseppe Pugliese - Direttore Certificazione IPMA Italia c/o ANIMP Via E. Tazzoli, 6 20154 Milano Tel. 0267100740 email:[giuseppe.pugliese@animp.it](mailto:giuseppe.pugliese@animp.it)

### Giuseppe Pugliese

Direttore della Certificazione IPMA Italia

## Il metodo di project management PRINCE2

Il 16 giugno 2009 è stata presentata a Londra l'attesa versione aggiornata di PRINCE2. Il nuovo manuale presenta la versione 2009 del metodo "Projects in Controlled Environments", da cui l'acronimo, inizialmente introdotto dal governo inglese quale supporto alla gestione dei progetti software e quindi esteso nei più svariati settori di applicazione.

L'Ufficio del Commercio Governativo Britannico (OGC) ha quindi incaricato su contratto l'APMG ([www.apmggroup.co.uk](http://www.apmggroup.co.uk)) quale ente certificatore dei prodotti relativi alle discipline di gestione progetti, portafoglio di progetti e gestione del rischio (*Project, Portfolio e Risk Management*) oltre che nel settore del *Service Management*, fra cui ITIL®, in campo informatico.

Dal lancio del metodo nel 1996 ad oggi, la disciplina del project management ha dimostrato un continuo movimento, per cui l'obiettivo dell'aggiornamento del metodo è stato quello di rispondere alle esigenze dei nuovi project manager e di rendere lo stesso più compatibile con gli approcci cosiddetti "Agili" e iterativi che sono in particolare emersi negli ultimi anni. In questi ultimi si riconosce fra l'altro la necessità di organizzare un progetto in più fasi di affinamenti e miglioramenti successivi, specie quando i requisiti e lo scopo iniziali non siano ancora perfettamente definiti.

L'alto livello d'interesse del mercato italiano nel metodo e il crescente numero di professionisti certificati in Italia hanno convinto gli enti curatori (OGC, TSO e APMG) ad aggiungere l'italiano alle altre 8 lingue in cui il testo è già disponibile.

Per garantire un prodotto di qualità, all'altezza delle aspettative del mercato italiano, il progetto sarà gestito secondo lo stesso PRINCE2, con traduttori esperti del metodo e revisori di bozze specializzati nel settore, fra i quali figurano membri di ISIPM e dello User Group PRINCE2 UG Italia. Al progetto è affiancata una sperimentazione del metodo tramite il progetto pilota Cittadinanza e Costituzione, patrocinato da APMG (informazioni su [www.circolocrocecasavatore.it](http://www.circolocrocecasavatore.it)). Le conoscenze relative a PRINCE2 sono riconosciute attraverso una specifica certificazione su due livelli (*Foundation e Practitioner*), che oggi si stima essere stata conseguita a livello internazionale da più di 400.000 persone in ottantacinque Paesi. Esami e corsi (anche in lingua italiana) per conseguire la certificazione sono resi disponibili da un insieme di aziende di formazione (ATO) accreditate a loro volta da APMG.

L'esame Foundation garantisce una certifica-

zione di livello base e non ha esigenze di rinnovo. L'esame di livello Practitioner offre un livello di maggiore conoscenza del metodo e per la sua applicazione nelle organizzazioni che intendono adottarlo.

Questo livello di certificazione richiede un rinnovo quinquennale.

Il risultato del lavoro di aggiornamento del metodo si è quindi tradotto in un prodotto integrato con le altre *best practice* del portafoglio OGC, che rende evidenti i collegamenti con gli altri metodi esistenti sul mercato e i vari "Body of Knowledge", che si indirizzano sui principi e sui concetti di una materia, più che fornire una guida sui passi metodologici e un modello operativo per la relativa applicazione. Il metodo PRINCE2 intende peraltro essere adattabile e flessibile, per progetti di ogni tipo e dimensione, che si presenta ai Project Manager e alle rispettive organizzazioni con quattro gruppi di elementi integrati: principi, tematiche, processi, e adattabilità.

- I 7 principi universali codificati in quest'ultima edizione e si dimostrano "necessari" per poter parlare di un vero "progetto PRINCE2"; figurano trasversalmente nei vari processi di gestione e comprendono: la continua giustificazione commerciale del progetto, l'apprendimento dalle esperienze (*lessons learned*), i ruoli e le responsabilità chiaramente definiti, la gestione per fasi, la gestione per eccezione, l'approccio basato sui prodotti e l'adattamento al contesto di riferimento.
- Le 7 tematiche coprono le aree di conoscenza - integrabili e compatibili con altre *best practice* - necessarie per la gestione di un progetto e sono: Business Case, Avanzamento del lavoro, Cambiamento (gestione delle modifiche), Rischio, Organizzazione, Piani e Qualità.
- I 7 processi, utilizzando l'esempio di un volo aereo, comprendono: i controlli prima dell'accensione dei motori (Avvio del Progetto), il rullaggio in pista fino al punto di decollo (inizio del progetto), la gestione di ciascuna fase del volo (controllo di fase e gestione della consegna del prodotto), la pianificazione della fase successiva (gestione dei limiti di fase o di passaggio da una fase all'altra), l'interazione con la torre di controllo per le varie autorizzazioni (direzione del progetto) e infine l'atterraggio

### Note

PRINCE2® è un marchio registrato dell'OGC nel Regno Unito e in altri paesi.

ITIL® è un marchio registrato dell'OGC nel Regno Unito e in altri paesi.

Il logo Swirl™ è una marca dell'OGC.

TSO (The Stationery Office) è la casa editrice che cura le pubblicazioni del governo inglese.

OGC è la sigla dell'Office of Government Commerce inglese.

(chiusura del progetto).

- L'adattabilità, infine, offre una guida che tratta due aspetti della personalizzazione del metodo (*tailing*): l'adozione a livello aziendale e l'adattamento del metodo nell'ambito specifico di ciascun progetto.

I cambiamenti intervenuti nella versione 2009 rappresentano un'evoluzione del metodo, piuttosto che una rivoluzione; infatti chi è già in possesso di certificazione "practitioner" non avrà bisogno di sostenere un esame di aggiornamento. Il libro "Successo nella Gestione dei Progetti con PRINCE2", che ne rappresenta l'edizione ufficiale, sarà disponibile nell'estate 2010. Il glossario ufficiale e ulteriori informazioni sul metodo sono disponibili su [www.prmce-officialsite.com](http://www.prmce-officialsite.com)

**Emmanuel Gianquitto**

*Ispettore PRINCE2*

*APMG-International*

### Dall'Istituto Italiano di Project Management: un approccio "agile" alla gestione progetti

Nell'ambito delle associazioni culturali no-profit nasce a Roma nel 2005 l'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM) con particolare orientamento alle aree considerate per troppo tempo non interessate alla gestione progetti (information technology, servizi, pubblica amministrazione, ricerca, mondo accademico, ecc.) e ai nuovi approcci "agili" nella gestione di progetti sempre più complessi, veloci ed evolutivi. ISIPM supporta e favorisce lo sviluppo di tutte le certificazioni internazionali di project management (PM) quali quelle di Ipma, Pmi e Prince2, annoverando fra i propri soci molti certificati di quest'ultime. ISIPM ha inoltre sviluppato una propria proposta di ingresso alla professione del project manager, propedeutica ai percorsi di livello superiore, denominata "Certificazione base di Project Management" e documentata nell'omonima Guida<sup>1</sup>. Tale iniziativa si pone inoltre l'obiettivo di sviluppare la cultura del PM e di introdurre il lessico e la conoscenza "formale" dei concetti della disciplina verso una larga fascia di persone e di parti interessate (i cosiddetti *stakeholder*) che non necessariamente rivestiranno la funzione di capo progetto come ruolo fondamentale, ma potranno comunque partecipare, essere coinvolti e commissionare progetti quale parte della propria attività. Una missione fondamentale dell'Istituto è inoltre quella di avvicinare alla disciplina i giovani, quali neolaureati, partecipanti a master o altri corsi professionali, quale necessario completamento della cultura aziendale di gestione per progetti, necessaria non solo alle imprese

di costruzione e industriali, che vedono in questa attività la propria missione fondamentale, ma anche alle organizzazioni operanti in numerosi settori, quali servizi, trasporti, sanità, pubblica amministrazione e numerosi altri, in cui spesso la gestione progetti assume anche fondamentali ruoli di coordinamento, direzione e avvio di nuove iniziative o processi di "change management". L'associazione, che a fine 2009 contava poco meno di 1000 soci, promuove inoltre la diffusione della disciplina di PM in Italia organizzando numerosi eventi (circa sette/otto l'anno), di cui alcuni di carattere internazionale, con la partecipazione di noti esperti nel settore. Al momento sono circa 500 le persone che hanno conseguito la certificazione base di ISIPM, anche sull'esempio di quanto già avviato in altri paesi, come la Gran Bretagna, in cui si sono sviluppati "introductory certificate" che aprono la strada a certificazioni riconosciute a livello internazionale. D'altra parte si ha notizia che in altri paesi è sempre più richiesto il conseguimento delle conoscenze di base per i metodi di gestione progetti per funzionari o altre categorie di professionisti impegnati in progetti di lavori pubblici o simili. In questo scenario ISIPM ha di recente raggiunto diversi accordi con istituti di formazione universitaria, corsi di master e altre organizzazioni, quale supporto ai rispettivi programmi informativi/formativi nel campo del project management, promuovendo ogni anno premi per le migliori tesi di laurea nel PM. Un altro intervento di recente avviato è stata la diffusione della cultura dei cosiddetti "modelli di maturità", rivolti alle aziende di ogni tipo, quale autovalutazione o assessment dei livelli raggiunti nei processi interni di gestione progetti. Anche in tal caso l'iniziativa, che può integrarsi nello specifico argomento ad altre certificazioni o modelli di livello più sofisticato (secondo altri standard settoriali ISO, CMMI e altri), è partita da modelli di approccio "entry level". In questo quadro, attraverso una collaborazione con Darci Prado, autore di un modello di analisi della maturità aziendale nel campo del PM di pubblico dominio,<sup>2</sup> ISIPM ha contribuito alla pubblicazione del manuale di riferimento e avviato una ricerca alla quale sono invitate a partecipare tutte le organizzazioni interessate. Le ulteriori informazioni sulle attività promosse dall'associazione sono disponibili sul sito [www.isipm.it](http://www.isipm.it).

**Eugenio Rambaldi**

*Presidente ISIPM - Istituto Italiano di Project Management*

#### Note

<sup>1</sup> Autori Vari- *Guida alla Certificazione Base di Project Management*, Franco Angeli, 2008.

<sup>2</sup> D. Prado et Al.- *Maturità nella Gestione Progetti* - Franco Angeli, 2010.

## Il Project Management nella Pubblica Amministrazione

La rapida evoluzione della società attuale, che sta caratterizzando le economie dei Paesi più industrializzati, può essere affrontata solo tramite l'ausilio di idonei strumenti gestionali, che consentano di risolvere in maniera più adeguata le sfide che il mercato propone continuamente, a seguito del rallentamento della crescita economica, dell'intensificarsi della competizione, dell'avvento delle nuove tecnologie.

In tale ottica viene avvertita sempre più l'esigenza di definire, e quindi realizzare, scelte di tipo strategico mediante l'indirizzo verso modelli aziendali, orientati all'economia digitale, che costringono a ripensare e riprogettare i processi realizzati e quelli da realizzare, nell'intento di aumentare la competitività e migliorare la capacità di innovazione. Ed è alla luce di ciò che già da qualche anno la P. A. continua ad impegnarsi continuamente nel soddisfare in maniera adeguata le esigenze degli utenti mediante l'erogazione di servizi sempre più rapidi ed efficienti an-



che se si trova in una situazione caratterizzata da scenari in continuo mutamento e da risorse che si riducono frequentemente. In conseguenza di ciò i progetti sono sempre più complessi e richiedono una adeguata azione di pianificazione, gestione, controllo e valutazione delle attività per rispettarne i vincoli di tempo, costi e qualità. Le tecniche e gli strumenti del P. M. sono pertanto di fondamentale importanza anche nella P. A., chiamata ad assumere un modello di gestione per progetti che assicuri efficienza ed efficacia alla propria azione e capacità di captare e gestire finanziamenti per la realizzazione di progetti innovativi per il territorio e al servizio dei cittadini. Nella gestione della modernizzazione e della innovazione che coinvolgono e coinvolgeranno la pubblica amministrazione a partire dall'informatizzazione dei servizi, il P.M. è quindi chiamato a esercitare un ruolo sempre più centrale. E' fondamentale pertanto che idonee metodologie di P.M. vengano utilizzate per assicurare il successo dei progetti di P.M. come sistema gestionale e di governo della con-

cezione, realizzazione e messa in servizio di obiettivi complessi in tempi prefissati e nel rispetto delle risorse economico-finanziarie assegnate.

E il diffondersi del P.M. ha spinto la P.A. a realizzare modifiche nei propri sistemi organizzativi e informativi, il che, con gli opportuni adeguamenti e le specifiche integrazioni, ha contribuito a fornire ai cittadini servizi sempre più di qualità, anche a causa del miglioramento dei processi in ottica di crescita continua e miglioramento della produttività, con conseguente instaurazione di un rapporto sempre più efficace fra utenti e istituzioni pubbliche.

Questo criterio adottato nella P.A., dove peraltro vengono continuamente realizzati nuovi progetti e mantenuti quelli esistenti, presuppone un notevole impegno di risorse, il rispetto dei tempi e dei costi per la fornitura di un servizio o la sua riorganizzazione per cui risulta fondamentale la gestione di tutti gli elementi componenti ed integrati necessari a raggiungere l'obiettivo.

Ed è proprio con l'utilizzo del P.M. che la P.A. riesce oggi, tramite l'ausilio informatico, di

gestire al meglio le diverse esigenze progettuali, adeguando l'iter gestionale alle specifiche necessità istituzionali, essendo facilitato il controllo dei rischi realizzativi e degli aspetti tecnico/economici.

In altri termini la P.A. pianifica il progetto in termini di tempo, costi e qualità, utilizzando metodologie che permettono l'ottimizzazione integrata di tali aspetti.

Completata la fase di pianificazione, il progetto, durante la sua realizzazione, può essere monitorato, controllato e gestito effettuando, in base ai risultati intermedi acquisiti, la stima per la previsione finale di tempi e costi, fornendo quei dati indispensabili all'attività manageriale di correzione, aggiustamento e, quindi, di decisione.

Una volta che il progetto si è concluso si passa alla valutazione: degli scostamenti fra i tempi e i costi pianificati e quelli effettivamente sostenuti, del soddisfacimento dei requisiti progettuali, del raggiungimento dei benefici attesi.

Infatti i progetti assegnati dalla P.A. ai privati, mediante bandi di gara, erano stati sempre stati regolamentati da contratti che privilegiavano gli aspetti tecnici a quelli gestionali con conseguente raggiungimento spesso di discreti livelli di efficacia ma bassissimi livelli di efficienza.

Attualmente un progetto ha successo o meno non soltanto se soddisfa i requisiti tecnici prefissati ma anche se esiste la capacità da parte della P.A. di gestire tale progetto occupandosi direttamente della pianificazione strategica, concordando con i fornitori gli elementi fondamentali per un'adeguata pianificazione operativa, delegando loro la pianificazione operativa e definendo meticolosamente i criteri di verifica e controllo per l'intero progetto.

Contratti dettagliati e capitolati tecnici precisi sono sicuramente necessari ma ormai non più sufficienti a garantire alla Pubblica Amministrazione forniture con i requisiti pre-stabiliti e nei tempi prefissati. All'uopo la P.A. e i suoi fornitori devono allinearsi su obiettivi comuni da raggiungere e ciò è possibile soltanto mediante una cooperazione basata sull'utilizzo di un linguaggio comune e metodologie condivise.

E' proprio in tale contesto che le conoscenze, le metodologie e gli strumenti del P.M. permettono di facilitare il rapporto fra P.A. e fornitori al fine di raggiungere gli obiettivi in modo più efficiente possibile.

Infatti attualmente la P.A. si sta indirizzando a richiedere ai propri fornitori potenziali, come un elemento di aggiudicazione dei bandi di gara, le conoscenze connesse al P.M., come la capacità di pianificare, gestire e con-



trollare un progetto in modo sistematico e con metodologie riconosciute; infatti non è sempre detto che un fornitore che riesce a soddisfare i requisiti tecnici richiesti sia anche in grado di gestire in autonomia il progetto nella sua interezza, con il rischio del mancato rispetto dei tempi e dei costi, da cui ne deriva poi un pesante contenzioso relativo all'inadempienza contrattuale.

Le richieste esplicite, relative all'utilizzo del PM per la realizzazione dei progetti con metodologie specifiche, che appaiono sempre di più in bandi di gara, sta diventando sistematico e dimostrano che la P.A. ha la volontà di cambiare: la gestione dei progetti deve essere svolta in maniera efficiente e adottando criteri conosciuti, condivisi e replicabili.

Quindi il P.M. che può contribuire a ottimizzare i rapporti fra pubblico e privato permetterà l'incremento dell'efficienza dei progetti della P. A.; ciò sarà però possibile soltanto tramite una diffusione radicale della cultura del P.M. sia nell'ambito pubblico che in quello privato.

#### **Angelo Scarcia**

*PMP- Project Management Professional  
Ex dirigente Pubblica Amministrazione*

### **Il Project Management e le norme ISO 9000**

La famiglia delle norme ISO 9000 nacque nell'ormai lontano 1987.

Essa rappresentò all'epoca una grandissima novità, soprattutto in quanto realizzava l'unificazione - a livello mondiale - di diverse norme e specifiche, esistenti a livello nazionale o settoriale, sui sistemi di gestione per qualità (in realtà, a quei tempi, la terminologia usata era diversa e si parlava, per lo più, di assicurazione o garanzia della qualità e non di gestione per la qualità).

Dal 1987 ad oggi si sono succedute diverse edizioni e revisioni delle norme della famiglia ISO 9000.

Inoltre, le norme principali sono state via via affiancate da norme collaterali, sempre più numerose, dedicate all'approfondimento di temi specifici strettamente connessi ai sistemi di gestione per la qualità (come la documentazione, gli audit, i reclami, gli strumenti di misura, le tecniche statistiche e così via, compreso il Project Management come vedremo più avanti).

Per questo è invalso l'uso di parlare, appunto, di "famiglia" di norme ISO 9000, e ciò anche se non tutte queste norme riportano nella loro sigla identificativa il numero 900x. Nell'ambito della famiglia delle norme ISO

9000, la più importante, conosciuta e applicata è la norma ISO 9001.

Questa è infatti l'unica norma della famiglia che riporta "prescrizioni" e non semplici "raccomandazioni".

Essendo pertanto una raccolta di "requisiti" e non una mera "linea guida", tale norma, una volta richiamata (ad esempio in una legge o in un contratto), deve essere osservata in tutte le sue parti.

Per questo motivo, essa è l'unica norma della famiglia che può essere usata ai fini delle valutazioni di parte terza (e quindi, soprattutto, ai fini della certificazione) e di parte seconda (e quindi, soprattutto, ai fini della qualifica dei fornitori).

L'ultima versione di questa norma è abbastanza recente; infatti risale al novembre 2008.

Essa si intitola: "Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti".

Un'altra norma assai importante della famiglia ISO 9000 è la norma ISO 9004, che però finora (novembre 2009) è risultata assai meno diffusa e utilizzata.

Si tratta di una guida e quindi, come già detto, non dà prescrizioni vincolanti.

La versione in vigore fino a ottobre 2009 risale all'anno 2000 e si intitola: "Sistemi di gestione per la qualità - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni".

Di questa norma, tuttavia, è appena stata pubblicata una nuova versione; che si spera possa avere maggiore applicazione, col titolo seguente: "Gestire un'organizzazione per il successo durevole - L'approccio della gestione per la qualità".

Una terza norma importante della famiglia ISO 9000 è la norma ISO 9000 che si intitola "Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario" e che risale al 2005.

Come dice il titolo, questa norma descrive i principi e i concetti fondamentali su cui si basano i sistemi di gestione per la qualità e, inoltre, riporta le definizioni dei termini più significativi.

Segnaliamo subito che, in queste tre norme, che come detto sono le tre norme principali della famiglia ISO 9000, non è mai comparso nelle varie edizioni del passato né compare in quelle attuali alcun riferimento o cenno esplicito al Project Management (solo nella ISO 9000 esiste la definizione di "progetto", desunta con adattamenti dalla norma ISO 10006 del 2003, di cui parleremo più avanti).

Si precisa però che per la norma ISO 9000 del 2005 è programmata la pubblicazione (prevista probabilmente per il 2010/2011) di una nuova versione.

La bozza preliminare attualmente disponibile di tale nuova versione riporta al capitolo 3.14 la definizione dei "Termini relativi alla qualità

applicati nel Project Management".

Si tratta dei seguenti 5 termini:

- Progetto;
- Attività;
- Valutazione di avanzamento;
- Gestione del progetto (ossia Project Management);
- Piano di gestione del progetto.

Le definizioni date in questa bozza coincidono (a parte modestissimi perfezionamenti) con le corrispondenti definizioni date dalla norma ISO 10006, di cui parleremo ora.

Questa norma ISO 10006, che risale al giugno 2003 (sebbene la versione italiana UNI ISO 10006 sia stata pubblicata nel gennaio 2005), è - attualmente - l'unica norma vigente della famiglia di norme ISO 9000 che parli esplicitamente del Project Management, dando al riguardo, però, solo delle raccomandazioni.

Essa infatti in italiano si intitola: "Sistemi di gestione per la qualità - Linee guida per la gestione per la qualità nei progetti".

Questa norma è abbastanza ponderosa (quasi 30 pagine) ed è articolata secondo il seguente indice:

Introduzione





1. Scopo e campo di applicazione
2. Riferimenti normativi
3. Termini e definizioni
4. Sistemi di gestione per la qualità nei progetti;  
Caratteristiche del progetto;  
Sistemi di gestione per la qualità.
5. Responsabilità della direzione;  
Impegno della direzione;  
Processo strategico;  
Riesami della direzione e valutazioni di avanzamento.
6. Gestione delle risorse;  
Processi relativi alle risorse;  
Processi relativi al personale.
7. Realizzazione del prodotto;  
Generalità;  
Processi relativi alle interdipendenze;  
Processi relativi allo scopo;  
Processi relativi ai tempi;  
Processi relativi ai costi;  
Processi relativi alle comunicazioni;  
Processi relativi ai rischi;  
Processi relativi agli acquisti.
8. Misurazione, analisi e miglioramento;  
Processi relativi al miglioramento;  
Misurazione ed analisi;

Miglioramento continuo.

Appendice "A" - Schema di flusso dei processi nei progetti.

Naturalmente, non è questa la sede appropriata per descrivere in dettaglio il contenuto della norma.

Possiamo tuttavia riportare alcune informazioni di base.

Ricordiamo innanzitutto le definizioni più importanti:

- **Progetto:** processo a se stante, che consiste in un insieme di attività coordinate e tenute sotto controllo, con date di inizio e fine, intrapreso per realizzare un obiettivo conforme a specifici requisiti, ivi inclusi i vincoli di tempo, di costi e di risorse.
- **Processo:** insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita.
- **Attività:** la più piccola parte di lavoro identificata in un processo.
- **Gestione del progetto (ossia Project Management):** pianificazione, organizzazione, monitoraggio, tenuta sotto controllo e registrazione di tutti gli aspetti di un progetto, e motivazione di tutto il personale coinvolto nel progetto per conseguire gli obiettivi

del progetto stesso.

- **Piano di gestione del progetto:** documento che specifica tutto ciò che occorre per conseguire gli obiettivi del progetto.

- **Valutazione di avanzamento:** determinazione del lavoro compiuto nel conseguimento degli obiettivi del progetto.

Come già accennato, la norma ISO 10006 fornisce una guida sulla gestione per la qualità nei progetti.

Essa descrive i principi di gestione per la qualità e le prassi la cui applicazione è importante in quanto influenza il raggiungimento degli obiettivi per la qualità nei progetti.

Essa può essere impiegata da tutte le tipologie di organizzazioni e per tutte le tipologie di progetti, da quelli piccoli, semplici e di breve durata a quelli molto articolati, complessi e che coprono lunghi archi temporali. La norma ISO 10006 può essere vantaggiosamente usata da parte sia di persone che hanno esperienza nella gestione di progetti e che vogliono essere certe di applicare in tale ambito gli indirizzi contenuti nelle norme della famiglia ISO 9000 sia da persone che hanno esperienza nella gestione per la qualità e che sono chiamate ad operare in organizzazioni di progetto in cui devono mettere a disposizione la propria conoscenza ed esperienza.

Esistono due aspetti relativi all'applicazione della gestione per la qualità nei progetti: quello dei processi del progetto e quello del prodotto del progetto.

La norma ISO 10006 non costituisce da sola una guida per la integrale "gestione del progetto", ma fornisce consigli per assicurare la qualità nei processi di gestione del progetto.

Nell'allegato A della ISO 10006 è riportato un utilissimo schema grafico che dà il panorama complessivo dei processi attivi nella gestione dei progetti; in tale schema sono identificati e descritti sinteticamente i vari macroprocessi ed i singoli processi, e vengono richiamati i capitoli della norma ISO 10006 dove essi sono illustrati in tutti i loro dettagli.

**Emilio Podestà**

*TÜV Italia*

## Qualifica e selezione

### Contesto legislativo

Il trattato di Schengen permette ai cittadini europei di circolare liberamente all'interno dei Paesi che vi hanno aderito. In tal caso e in prospettiva, non vi potranno più essere barriere alla circolazione delle professioni



all'interno di detta area.

Occorre pertanto che si giunga presto ad una omogeneizzazione dei requisiti caratterizzanti le diverse professioni.

Il Parlamento Europeo inoltre ha posto una serie di obiettivi alquanto stringenti, come:

- pari opportunità nella società basata sulla conoscenza, nonché ulteriore integrazione del mercato del lavoro europeo, rispettando al contempo la diversità dei sistemi d'istruzione nazionali;
- rapportare i sistemi nazionali delle qualifiche al Quadro europeo delle qualifiche entro il 2010;
- adottare misure affinché entro il 2012 tutti i nuovi certificati di qualifica, i diplomi e i documenti Europass rilasciati dalle autorità competenti contengano un chiaro riferimento – in base ai sistemi nazionali delle qualifiche – all'appropriato livello del quadro europeo delle qualifiche;
- promuovere la convalida dell'apprendimento non formale e informale, secondo i principi europei comuni;
- promuovere e applicare i principi di garanzia della qualità nell'istruzione e nella formazione;
- designare punti nazionali di coordinamento che sostengano e orientino la correlazione tra il sistema nazionale delle qualifiche e il quadro europeo delle qualifiche per promuovere la qualità e la trasparenza di tali correlazioni.

*Risoluzione legislativa del Parlamento europeo del 24 ottobre 2007.*

### Terminologia

- a) "qualifica": risultato formale di un processo di valutazione e validazione, acquisito quando l'autorità competente stabilisce che i risultati dell'apprendimento di una persona corrispondono a standard definiti;
- b) "sistema nazionale di qualifiche": complesso delle attività di uno Stato membro connesse con il riconoscimento dell'apprendimento e altri meccanismi che raccordano l'istruzione e la formazione con il mercato del lavoro e la società civile. Ciò comprende l'elaborazione e l'attuazione di disposizioni e processi istituzionali in materia di garanzia della qualità, valutazione e rilascio delle qualifiche. Un sistema nazionale di qualifiche può essere composto di vari sottosistemi e può comprendere un quadro nazionale di qualifiche;
- c) "quadro nazionale di qualifiche": strumento di classificazione delle qualifiche in funzione di una serie di criteri basati sul raggiungimento di livelli di apprendimento specifici. Esso mira a integrare e coordinare i sottosistemi nazionali delle qualifiche e a migliorare la trasparenza, l'accessibilità, la progressione e la qualità delle qualifiche rispetto al mercato del

lavoro e alla società civile;

- d) "settore": raggruppamento di attività professionali in base a funzione economica, prodotto, servizio o tecnologia principali;
- e) "organizzazione settoriale internazionale": associazione di organizzazioni nazionali, anche, ad esempio, di datori di lavoro e organismi professionali, che rappresenta gli interessi di settori nazionali;
- f) "risultati dell'apprendimento": descrizione di ciò che un discente conosce, capisce ed è in grado di realizzare al termine di un processo d'apprendimento. I risultati sono definiti in termini di conoscenze, abilità e competenze;
- g) "conoscenze": risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. Le conoscenze sono un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative a un settore di studio o di lavoro. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche;
- h) "abilità": indicano le capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti);
- i) "competenze": comprovata capacità di



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Archibald R. D. (2000), *Project management*, Franco Angeli, Milano
- Bassi A. (a cura di) (2006), *Il ruolo del Project Manager*, FrancoAngeli, Milano
- Bassi A. (a cura di) (2007), *Gestire l'innovazione nelle PMI*, FrancoAngeli, Milano
- Damiani M., Lo Volvo P. M., Pipitone I. (2004), *Le dimensioni del Project Management: Organizzazione, Metodi, Relazioni*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Kerzner H. (2005), *Project Management: a systems approach to planning, scheduling and control*, IX ed., Wiley & Sons, New York.
- Kerzner H. (2005), *Project Management: Pianificazione, scheduling e controllo dei progetti*, Hoepli, Milano
- PDMA® (2005), *The PDMA Handbook of New Product Development*, John Wiley & Sons, New York (NY)
- PMI® (2004), *PMBOK® Guide Edizione 2004*, Project Management Institute (PMI®), Newton Square (PA).
- PMI® (2001), *Practice Standard for Work Breakdown Structures*, Project Management Institute (PMI®), Newton Square (PA).
- PMI® (1996), *Principles of Project Management*, Project Management Institute (PMI®), Newton Square (PA).
- PMI® (2002), *Project Management Competency Development Framework (PMCDF)*, Project Management Institute (PMI®), Newton Square (PA).
- Verma V. K. (1996), *Human Resource Skills for the Project Manager*, Project Management Institute (PMI®), Newton Square (PA).
- Verma V. K. (1995), *Organization Projects for Success*, Project Management Institute (PMI®), Newton Square (PA)
- IPMA (2006), *IPMA Competence Baseline*, International Project management Association
- Office of Government Commerce (2005), *Managing Successful Projects with PRINCE2*, The Stationery Office

### Riferimenti internet:

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| - Project Management Institute (PMI) | - <a href="http://www.pmi.org">www.pmi.org</a>         |
| - PMI - Northern Italy Chapter       | - <a href="http://www.pmi-nic.org">www.pmi-nic.org</a> |
| - IPMA                               | - <a href="http://www.ipma.ch">www.ipma.ch</a>         |
| - PRINCE 2                           | - <a href="http://www.prince2.com">www.prince2.com</a> |
| - ISIPM                              | - <a href="http://www.isipm.it">www.isipm.it</a>       |

utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e/o personale. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.

Per quanto concerne gli aspetti inerenti la qualifica legalmente riconosciuta, le sole strutture in grado di provvedere alla formazione ed al rilascio finale di titoli di studio sono gli istituti professionali e le università. Negli ultimi tempi, soprattutto per quanto riguarda le professioni "non protette", ovvero quelle referenti a nuove tematiche non contemplate dai percorsi formativi tradizionali, è divenuto comune nel mondo la certificazione delle competenze da parte di vari istituti, quasi sempre di natura privata.

Il sistema legislativo europeo, partendo dalla risoluzione del 24.10.2007, ha definito che, esclusi gli enti sopra definiti (istituti professionali ed università), per la certificazione delle nuove professioni vi deve essere indipendenza e distinzione tra chi provvede alla

formazione e chi provvede alla certificazione delle competenze, ovvero quest'ultima attività può essere solo svolta da organismi indipendenti e "notificati" presso una delle nazioni dell'Unione Europea.

### L'attuale offerta formativa ed i criteri di qualifica

I programmi di certificazione attualmente attivi in Europa sono a dir poco disomogenei. Va premesso che, secondo l'accordo CE di Bologna 1999, sono da considerarsi i seguenti titoli universitari ed i crediti formativi da riconoscersi attraverso tutte le nazioni aderenti. In sostanza è difficile che vi sia il riconoscimento automatico dei crediti e spesso ciò fa seguito ad accordi bilaterali fra singole università.

### ECTS

Il sistema europeo di trasferimento dei crediti formative (The European Credit Transfer System - ECTS) è lo standard CE per avere una formazione universitaria equivalente: 60 ECTS sono l'equivalente di un anno di studio

a tempo pieno in corsi universitari (1 ECTS è equivalente a 25 ore, tra lezioni, esercitazioni e studio personale). Vi sono università che attribuiscono 1 ECTS per 8 ore di lezione frontale, altre per 9 ore, altre ancora per 12 ore. Per quanto riguarda la "Formazione Continua", cioè persone che già hanno acquisito un titolo di studio ed intendono conseguire nel tempo e durante l'attività lavorativa una nuova specializzazione, i titoli universitari possono essere come riportato di seguito: Master of Advanced Studies (MAS) o Executive Master in Business Administration, i quali richiedono non meno 60 ECTS; Diploma of Advanced Studies (DAS), i quali richiedono non meno 30 ECTS; Certificate of Advanced Studies (CAS), i quali richiedono non meno 10 ECTS.

Tra le proposte disponibili in Italia e in altri paesi europei che sono stati oggetto dell'analisi, si presenta una forte differenziazione sulla figura del Project Manager:

- alcuni progetti sono ben strutturati ed onnicomprensivi, a livello di MAS,
- altri sono più limitati nel tempo e nei contenuti, tali cioè da essere definibili DAS o CAS,
- altri ancora sono onnicomprensivi, nei quali cioè il Project Management è trattato come parte di una competenza professionale più ampia e specialistica;
- alcune proposte sono da parte di Industrial Management Schools, enti quindi non abilitati a rilasciare titoli legalmente riconosciuti, ma comunque tali da poter preparare ad un'eventuale certificazione da parte di Organismo Notificato o da ente internazionale autorevole e riconosciuto dal mercato.

L'elenco delle proposte non viene riportato in questo articolo ma è facilmente rintracciabile tramite una ricerca in internet. I risultati portano spesso a corsi orientati sui modelli di competenze definiti dalle grandi organizzazioni di professionisti.

Personalmente, sento l'esigenza che sia definita una norma originale, che sia in grado di definire i ruoli e di considerare la cultura, le attitudini, l'etica e la deontologia che sono alla base delle professioni in Europa.

La norma dovrà essere uno strumento idoneo sia nel reclutamento di professionisti all'interno di aziende che lavorano per progetti, sia per l'ingaggio di professionisti esterni, sia nella valutazione di imprese fornitrici di progetti e dei loro responsabili ai vari livelli. I risultati gioverebbero sia agli addetti sia all'intera comunità.

### Claudio Rolandi

Coordinatore GL 13 project Management  
Titolare Academia Engineering & Consulting

## GLOSSARIO

<b>Accettazione</b>	Atto formale attraverso il quale il cliente valuta ed accetta i risultati raggiunti, a completamento del progetto, di una sua fase o di un deliverable.
<b>Ambito</b>	Contenuto del progetto, tutto e solo il lavoro necessario per produrre i risultati per cui il progetto è stato intrapreso.
<b>Area di applicazione</b>	Gruppi omogenei di progetti, caratterizzati da elementi comuni come il prodotto o il cliente (es. costruzioni, farmaceutico, information technology, ...).
<b>Area di conoscenza</b>	Sono i diversi domini di competenze, conoscenze, metodologie, strumenti e tecniche, che devono essere combinati in un approccio sinergico nella gestione di un progetto.
<b>Attività</b>	Unità di lavoro elementare pianificata ed eseguita nel corso di un progetto. Un'attività è il risultato della decomposizione del lavoro di progetto, ultimo livello della WBS.
<b>Autorizzazione [del lavoro]</b>	Atto formale di abilitazione allo svolgimento del lavoro, prevista su una o più attività di progetto.
<b>Azione correttiva</b>	Insieme di iniziative coordinate, intraprese per riportare il comportamento di un progetto all'interno delle linee pianificate (baseline), eliminando le cause di varianza rispetto a quanto pianificato.
<b>Cammino critico</b>	Rappresenta il percorso più lungo, quindi quello che determina la durata minima del progetto. Le attività su tale percorso vengono dette <i>critiche</i> .
<b>Capitolato di progetto</b>	Documento formale sintetico che sancisce l'apertura di un progetto, indicando finalità, cliente, orizzonte temporale e principali caratteristiche del prodotto del progetto.
<b>Cliente</b>	Destinatario dei risultati di progetto, o utente del prodotto del progetto.
<b>Cointeressato (Stakeholder)</b>	Persona o organizzazione su cui il progetto ha un impatto, positivo o negativo che sia.
<b>Contenuto [di progetto]</b>	Rappresenta tutto e solo il lavoro necessario a raggiungere gli obiettivi del progetto e produrre il prodotto (o servizio) del progetto.
<b>Controllo</b>	Insieme dei processi finalizzati a monitorare lo svolgimento del progetto, per garantire che venga seguita la linea di base stabilita durante la pianificazione.
<b>Deliverable</b>	Risultato tangibile e verificabile che sancisce il completamento di un progetto o di una fase.
<b>Fase</b>	Ogni progetto può essere decomposto in fasi, per organizzare meglio le attività e creare punti decisionali (gate) e di raccordo con i processi aziendali.
<b>Gantt, diagramma di</b>	Diagramma che mostra le attività di progetto sotto forma di segmenti disposti sull'asse dei tempi; può mostrare, facoltativamente, anche le risorse e le dipendenze fra le attività.
<b>Gate</b>	Punto decisionale presente alla fine di una fase, che attraverso la valutazione dei deliverable stabilisce o meno se passare alla fase successiva.
<b>Informazioni storiche</b>	Registrazioni di informazioni, risultati, esperienze, conoscenze, relative a progetti precedenti, utili come input alla pianificazione di progetti futuri.
<b>Lezioni apprese (Lessons learned)</b>	Ciò che il gruppo di progetto impara dalla propria partecipazione al progetto stesso, analizzando cosa è o non è andato come previsto e perché.
<b>Linea di base (baseline)</b>	Il risultato approvato della pianificazione, che può riguardare le diverse dimensioni (contenuto, tempo, costo).
<b>Milestone</b>	La milestone rappresenta un punto notevole all'interno del reticolo di attività del progetto. La milestone viene vista come attività di durata nulla, e corrisponde in genere al completamento di uno più deliverable di progetto.
<b>Processo</b>	Insieme di operazioni continue e ripetitive; l'obiettivo del processo è quello di sostenere costantemente il business. Il processo è normalmente regolamentato
<b>Prodotto</b>	E' il risultato tangibile del progetto. Spesso il termine viene utilizzato in modo più astratto per indicare un prodotto (fisico), un servizio, un risultato, finalità per cui il progetto è intrapreso.
<b>Progetto</b>	Sforzo temporaneo, con un inizio ed una fine definiti, intrapreso per ottenere un unico prodotto (servizio, risultato). Il concetto di progetto è legato a quello di elaborazione progressiva, verso il raggiungimento di un obiettivo. La finalità del progetto è quella di raggiungere l'obiettivo e di chiudersi
<b>Programma</b>	L'insieme organico di più progetti, finalizzati a raggiungere un obiettivo globale di business, non raggiungibile attraverso un singolo progetto.
<b>Portafoglio progetti (Project Portfolio)</b>	Insieme dei progetti gestiti da una organizzazione.
<b>Rischio</b>	Il rischio è un evento incerto il cui verificarsi può avere un impatto positivo o negativo sul progetto. Ogni rischio può essere visto come opportunità nel caso di impatto positivo.
<b>Riserva (Contingency)</b>	Allocazione di risorse aggiuntive, di diversa natura, per far fronte al verificarsi di un rischio di progetto.
<b>Sottoprogetto</b>	Decomposizione di un progetto in progetti più piccoli e maneggevoli.
<b>Sponsor</b>	Organizzazione, ente che mette le risorse finanziarie nel progetto .
<b>Stima</b>	Valutazione approssimativa a priori di una quantità.
<b>Vincolo (Constraint)</b>	Rappresenta un obbligo, una condizione che deve essere necessariamente rispettata; un vincolo limita le scelte del team di progetto.