

**Il Project Management al servizio dell'innovazione nella PA:  
dalla gestione della complessità ai ruoli professionali**

**Il Project Management e la Normativa UNI:  
temi e processi**

**FORUM PA 2017  
mercoledì 24 maggio 2017**

**Ing. Maurizio Monassi**

# Stato della normazione ISO

2015

- ISO 21500:2012** Guidance on Project Management  
Provides guidance for project management and can be used by any type of organization, including public, private or community organizations, and for any type of project, irrespective of complexity, size or duration.
- ISO DIS 21503** Guidance on Programme Management
- ISO FDIS 21504:2015** Guidance on portfolio management,  
Provides guidance on the principles of project and programme portfolio management.
- ISO/DIS 21505** Directives pour la gouvernance des projets, programmes et Portefeuilles ((ISO/DIS 21505)  
Guidance on Governance
- PWI 21506** (Glossary – Vocabulary)

2016 – aprile 2017

- ISO 21500 Project management**
- ISO DIS 21503 Program management.**
- ISO 21504 Portfolio Management**
- ISO DIS 21505 Governance**
- ISO/WD 21506 Glossary/Vocabulary**
- NWI 21508 Earned Value Management**
- NWI 21510 Project Manager Competencies**
- NWI 21511 WBS**



# Il Governo Americano: Program Management Improvement Accountability Act



S. 1550

## One Hundred Fourteenth Congress of the United States of America

AT THE SECOND SESSION

*Began and held at the City of Washington on Monday,  
the fourth day of January, two thousand and sixteen*

### An Act

To amend title 31, United States Code, to establish entities tasked with improving program and project management in certain Federal agencies, and for other purposes.

*Be it enacted by the Senate and House of Representatives of the United States of America in Congress assembled,*

#### SECTION 1. SHORT TITLE.

This Act may be cited as the "Program Management Improvement Accountability Act".

#### SEC. 2. PROJECT MANAGEMENT.

(a) DEPUTY DIRECTOR FOR MANAGEMENT.—

(1) ADDITIONAL FUNCTIONS.—Section 503 of title 31, United States Code, is amended by adding at the end the following:

"(c) PROGRAM AND PROJECT MANAGEMENT.—

"(1) REQUIREMENT.—Subject to the direction and approval of the Director, the Deputy Director for Management or a designee shall—

"(A) adopt governmentwide standards, policies, and guidelines for program and project management for executive agencies;

"(B) oversee implementation of program and project management for the standards, policies, and guidelines established under subparagraph (A);

"(C) chair the Program Management Policy Council established under section 1126(b);

"(D) establish standards and policies for executive agencies consistent with widely accepted standards for

implement the requirements of section 503(c) of title 31, United States Code, as added by paragraph (1).

(b) PROGRAM MANAGEMENT IMPROVEMENT OFFICERS AND PROGRAM MANAGEMENT POLICY COUNCIL.—

(1) AMENDMENT.—Chapter 11 of title 31, United States Code, is amended by adding at the end the following:

"§ 1126. Program management improvement officers and program management policy council

"(a) PROGRAM MANAGEMENT IMPROVEMENT OFFICERS.—

"(1) DESIGNATION.—The head of each agency described in section 901(b) shall designate a senior executive of the agency as the Program Management Improvement Officer of the agency.

"(2) FUNCTIONS.—The Program Management Improvement Officer of an agency designated under paragraph (1) shall—

"(A) implement program management policies established by the agency under section 503(c); and

"(B) develop a strategy for enhancing the role of program managers within the agency that includes the following:

"(i) Enhanced training and educational opportunities for program managers that shall include—

"(I) training in the relevant competencies encompassed with program and project manager within the private sector for program managers; and

"(II) training that emphasizes cost containment for large projects and programs.

"(ii) Mentoring of current and future program managers by experienced senior executives and program managers within the agency.

"(iii) Improved career paths and career opportunities for program managers.

"(iv) A plan to encourage the recruitment and retention of highly qualified individuals to serve as program managers.

(1) The standards, policies, and guidelines for program and project management issued under section 503(c) of title 31, United States Code, as added by subsection (a)(1).

(2) The 5-year strategic plan established under section 503(c)(1)(H) of title 31, United States Code, as added by subsection (a)(1).

(3) Program Management Improvement Officers designated under section 1126(a)(1) of title 31, United States Code, as added by subsection (b)(1).

(4) The Program Management Policy Council established under section 1126(b)(1) of title 31, United States Code, as added by subsection (b)(1).

*Speaker of the House of Representatives.*

*Vice President of the United States and  
President of the Senate.*

# Stato della normazione UNI

- ❑ **UNI ISO 21500 Project management**
- ❑ **UNI ISO 21504:2016 Guida alla gestione dei portafogli di progetti**
- ❑ **UNI 11648 : 2016 Attività professionali non regolamentate – Project Manager – Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza.**
- ❑ **UNI 11506:2013 Attività professionali non regolamentate – Figure professionali operanti nel settore ICT – Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza.**

# Il Governo Italiano: D. lgs n°50/2016

**Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50** Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture (ultimo aggiornamento: decreto-legge 30 dicembre 2016, n. 244)

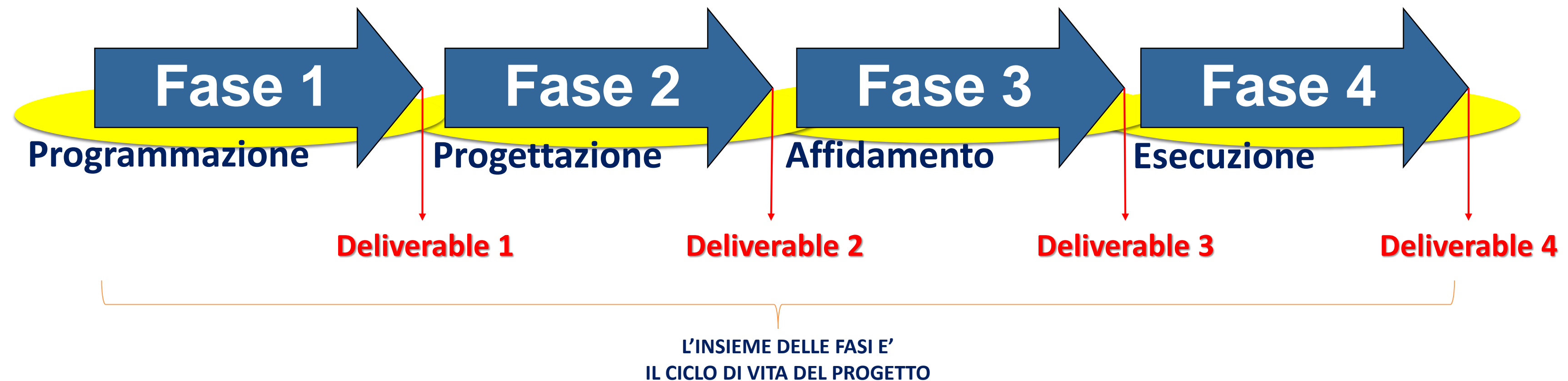
Art. 31. (Ruolo e funzioni del responsabile del procedimento negli appalti e nelle concessioni)

1. Per ogni singola procedura per l'affidamento di un appalto o di una concessione le stazioni appaltanti nominano, nel primo atto relativo ad ogni singolo intervento, **un responsabile unico del procedimento (RUP) per le fasi della programmazione, della progettazione, dell'affidamento, dell'esecuzione.**

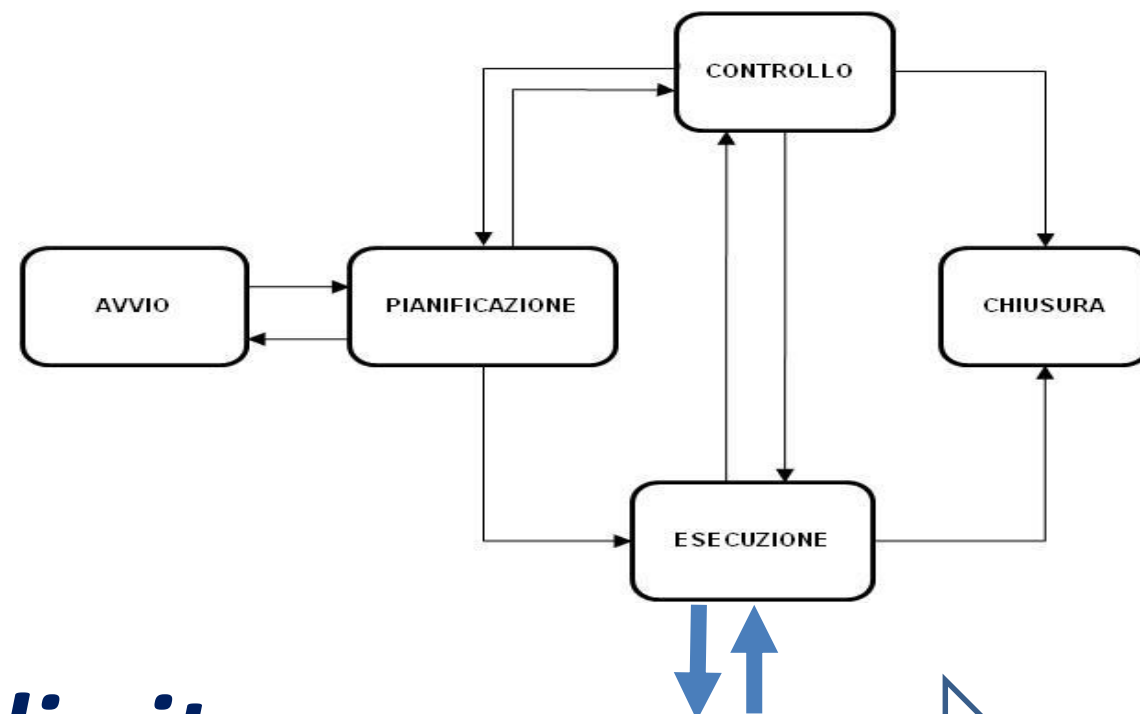
# Ciclo di vita del Progetto

«le fasi sono periodi e parti di lavoro chiaramente definite, in cui un progetto può essere scomposto, in grado di agevolare il controllo e il raggiungimento dei risultati intermedi e globali del progetto.» (ISIPM)

Le fasi sono contraddistinte da risultati chiaramente definiti e verificabili (**deliverable**) che hanno rilevanza per gli Stakeholder esterni (ad. Sponsor e Cliente)



# Nella pratica .....



*Processi di project management*

**Ciclo di vita del progetto**

**Programmazione**

**Progettazione**

**Affidamento**

**Esecuzione**

- Programma triennale
- Piano annuale
- Individuazione del bisogno...
- Descrizione dell'idea-progetto..
- Verifica preventiva...
- Progetto di fattibilità tecnica ed economica ...
- Riferimenti programmatici
- Risorse disponibili...
- Coperture finanziarie...
- Analisi delle possibili alternative progettuali
- Analisi degli Stakeholder ...
- ...

- ...
- ...

- ...
- ...

- ...
- ...

*Processi di prodotto*

# Schema generale dei concetti di PM e loro relazioni

## Ambiente Esterno



Legenda:

**I riquadri** rappresentano i concetti di project management .

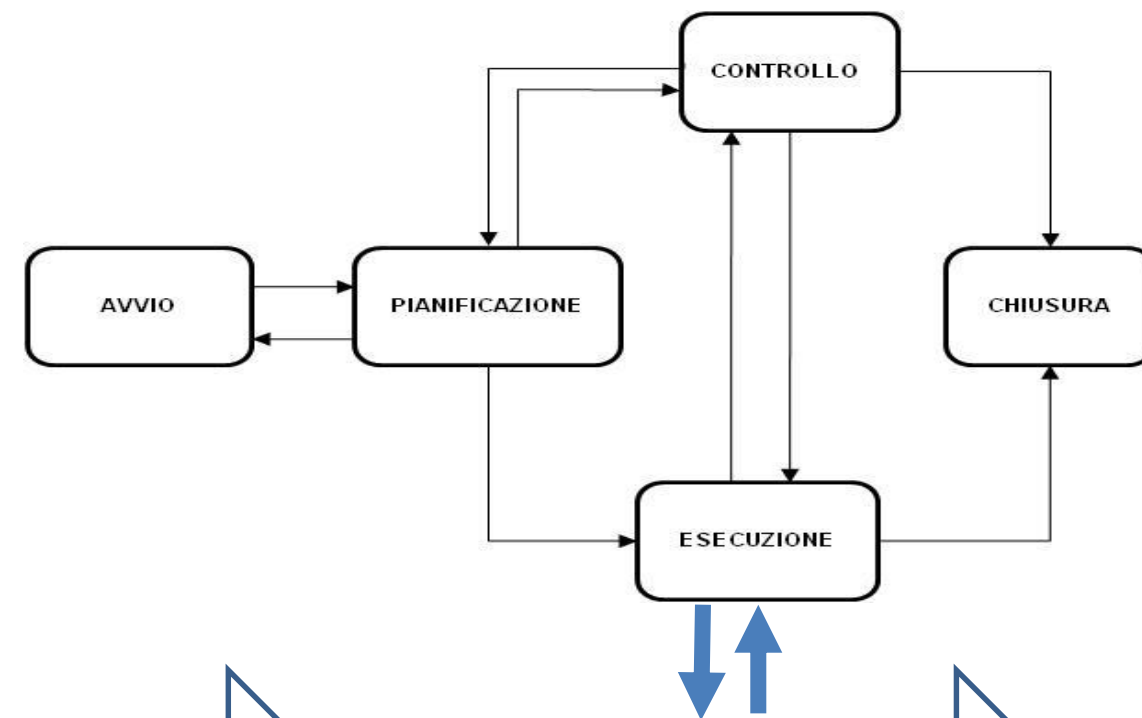
**Le frecce** rappresentano un flusso logico tramite il quale si relazionano i concetti.

**Le linee a tratteggio** rappresentano confini di natura organizzativa



# Nella pratica .....

*Processi di project management*



**Ciclo di vita del progetto**

**Programmazione**

**Progettazione**

**Affidamento**

**Esecuzione**

- Programma triennale
- Piano annuale
- Individuazione del bisogno...
- Descrizione dell'idea-progetto..
- Verifica preventiva...
- Progetto di fattibilità tecnica ed economica ...
- Riferimenti programmatici
- Risorse disponibili...
- Coperture finanziarie...
- Analisi delle possibili alternative progettuali
- Analisi degli Stakeholder ...
- ...

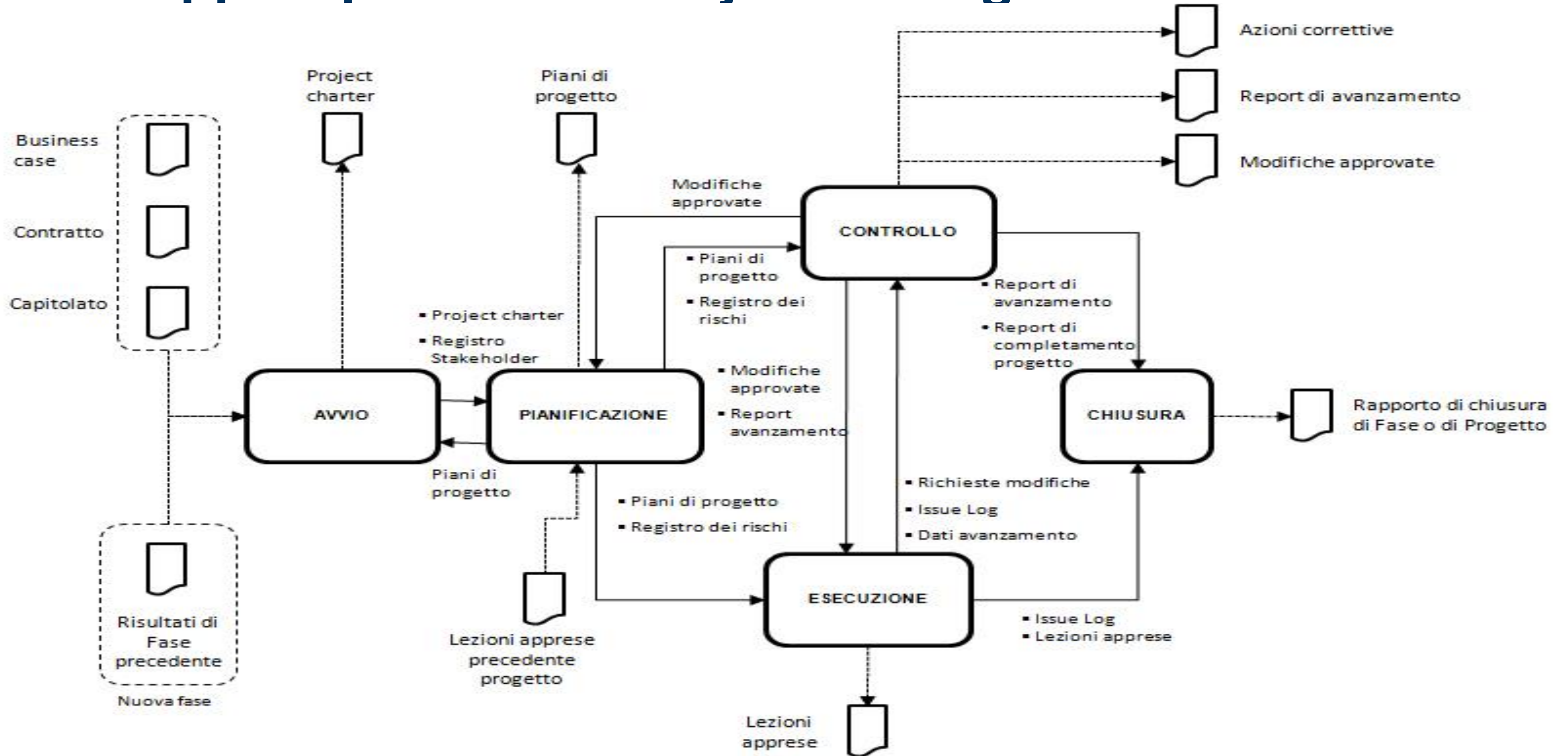
- Capitolato speciale di appalto
- Schema di contratto ..
- Relazione generale ..
- Relazioni specialistiche ..
- Progetto Preliminare Definitivo Esecutivo
- Elaborati grafici (strutture, Impianti etc.) ..
- Calcoli esecutivi strutture ..
- Piani di manutenzione ..
- Piani di sicurezza e coordinamento
- Piano dei rischi ..
- GANTT (Cronoprogramma) ..
- Elenco prezzi ..
- ..
- ..

- ...
- ...

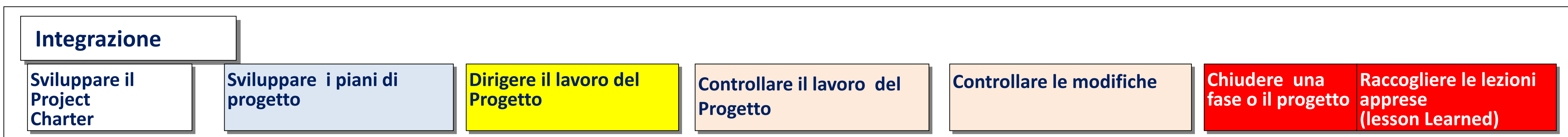
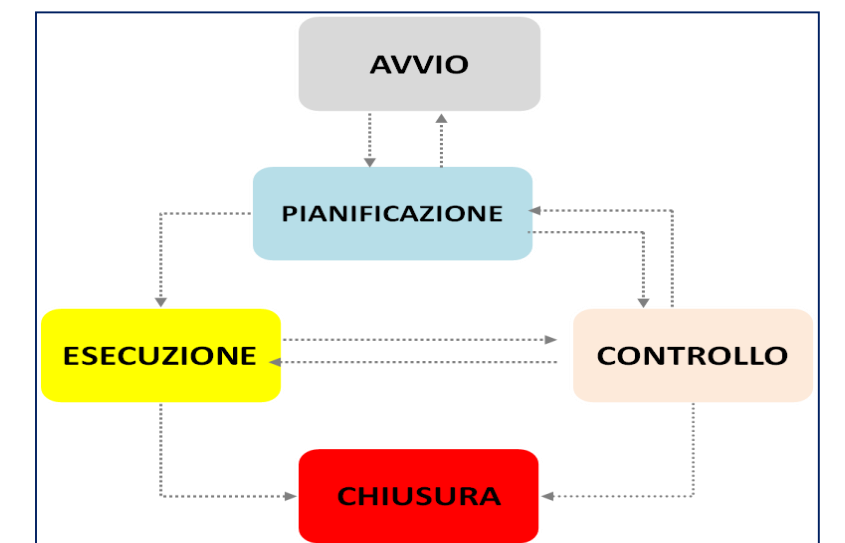
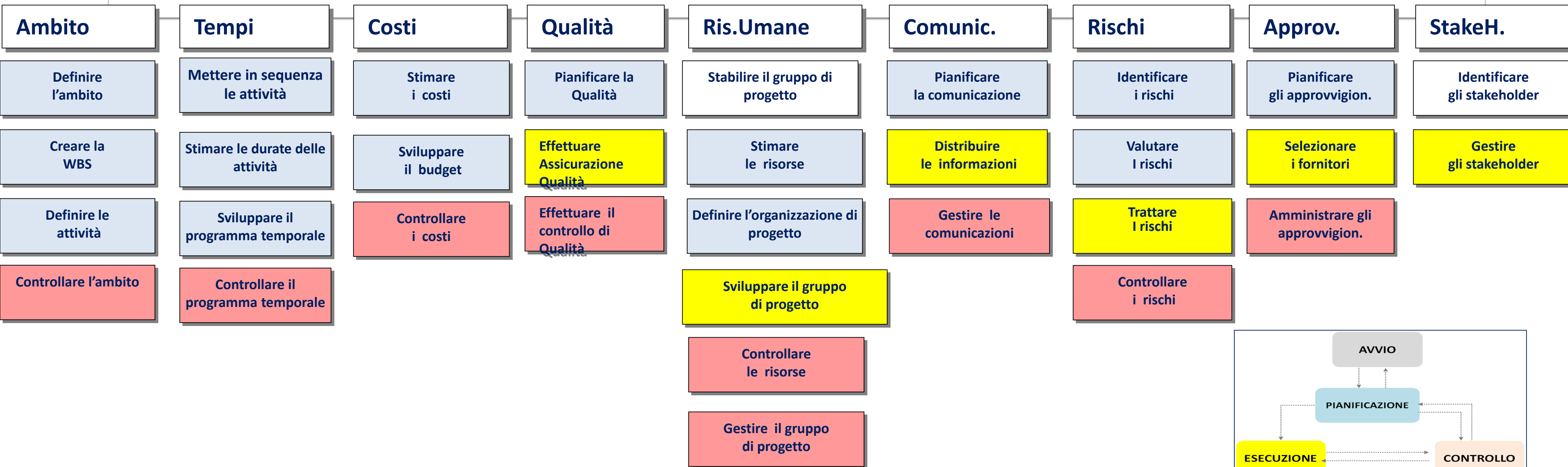
- ...
- ...

*Processi di prodotto*

# Gruppi di processi di Project Management



# I Processi di Project Management secondo la UNI ISO 21500



# Il ruolo dell'ANAC



*Autorità Nazionale Anticorruzione*

Linee guida n. 3, di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, recanti  
«Nomina, ruolo e compiti del responsabile unico del procedimento per  
l'affidamento di appalti e concessioni».

Approvate dal Consiglio dell'Autorità con deliberazione n. 1096 del 26 ottobre 2016

**4.3.** In ogni caso, a decorrere dalla data di entrata in vigore del nuovo sistema di qualificazione delle stazioni appaltanti di cui all'art. 38 del Codice, a prescindere dall'importo del contratto, per i lavori particolarmente complessi, secondo la definizione di cui all'art. 3, comma 1, lett. oo) del Codice, il RUP dovrà possedere, oltre ai requisiti di cui alla lettera c), la qualifica di Project Manager, essendo necessario enfatizzare le competenze di pianificazione e gestione dello sviluppo di specifici progetti, anche attraverso il coordinamento di tutte le risorse a disposizione, e gli interventi finalizzati ad assicurare l'unitarietà dell'intervento, il raggiungimento degli obiettivi nei tempi e nei costi previsti, la qualità della prestazione e il controllo dei rischi.

# Il ruolo dell'ANAC



*Autorità Nazionale Anticorruzione*

Linee guida n. 3, di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, recanti  
«Nomina, ruolo e compiti del responsabile unico del procedimento per  
l'affidamento di appalti e concessioni».

Approvate dal Consiglio dell'Autorità con deliberazione n. 1096 del 26 ottobre 2016

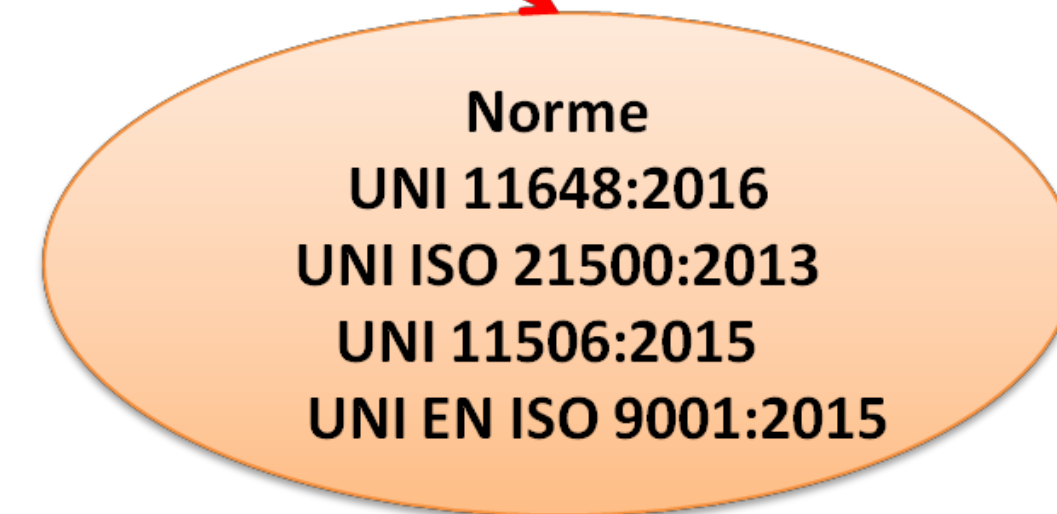
**7.2. Il RUP è in possesso di una specifica formazione professionale soggetta a costante aggiornamento, commisurata alla tipologia e alla complessità dell'intervento da realizzare. Le stazioni appaltanti devono inserire, nei piani per la formazione, specifici interventi rivolti ai RUP, organizzati nel rispetto delle norme e degli standard di conoscenza Internazionali e Nazionali di Project Management, in materia di pianificazione, gestione e controllo dei progetti, nonché in materia di uso delle tecnologie e degli strumenti informatici.**

# Il Sistema di Accreditazione e Certificazione

ACCREDIA – Ente Unico Nazionale di Accreditazione riconosciuto in Italia ad attestare che gli Organismi di Certificazione abbiano le competenze per valutare la conformità dei prodotti, dei processi e dei sistemi agli standard di riferimento



Elabora e pubblica norme tecniche volontarie



# La «Qualifica» professionale

## Definizione di qualifica contenuta nella norma UNI 11648

### «3.12 Qualifica

*Risultato formale di un processo di valutazione e convalida, acquisito quando un'organizzazione competente stabilisce che i risultati dell'apprendimento di una persona corrispondono a norme tecniche definite.*

*NOTA Definizione adattata dallo EQF, Allegato I, definizione a)»*

# Organismi di certificazione delle persone

- La Norma **ISO/IEC 17024:2012** *Requisiti generali per Organismi che operano nella certificazione delle persone* viene utilizzata da ACCREDIA come base per l'accREDITAMENTO degli OdC di persone, 17024 e degli Schemi di Certificazione rispetto ai quali le persone sono **certificate**, al fine di facilitare il reciproco riconoscimento delle sopracitate certificazioni tra soggetti di nazionalità differenti.
- Gli **OdC di Persone, 17024** effettuano esami utilizzando criteri oggettivi al fine di **valutare e certificare le competenze dei candidati**.
- Il **destinatario della certificazione**: il **Professionista** che esercita una professione intellettuale o un'attività, sia in forma di lavoro autonomo che dipendente, per cui occorre un titolo di studio qualificato. Lo stesso è **in possesso di un insieme di requisiti tra cui qualità personali, formazione ed esperienza definiti come competenze**



# Il modello di base: la UNI 11648

- La norma UNI 11648 definisce i requisiti relativi al project manager, ad equivalenti figure che gestiscono progetti o di altri ruoli organizzativi che svolgono equivalenti funzioni in conformità con la UNI ISO 21500:
  - **Compiti e attività** specifiche della figura del PM
  - **Conoscenze, abilità e competenze** per il project manager secondo un modello sviluppato a partire dalle indicazioni dell'European Qualification Framework (livello 6)
  - Elementi per la valutazione e la convalida della **qualifica**
  - **Principi etici e di comportamento**

# Compiti e attività del PM

## Avvio di progetto

- Sviluppare il project charter, identificare gli stakeholder, stabilire il gruppo di progetto

## Pianificazione del progetto

- Definire l'ambito, stimare i costi, identificare e valutare i rischi, ..., sviluppare i piani di progetto

## Esecuzione del progetto

- Dirigere il lavoro di progetto, gestire gli stakeholder, assicurare la qualità, trattare i rischi, ...

## Controllo del progetto

- Controllare il lavoro di progetto, le modifiche, i tempi, i costi, i rischi, la qualità, ....

## Chiusura del progetto

# Il concetto di Conoscenza per l'EQF (e la UNI 11648)

*“risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento.*

*Le Conoscenze sono*

*un **insieme di fatti, principi, teorie e pratiche**  
relative ad un settore di lavoro o di studio”*

- e viene precisato che:

*“nel contesto del Quadro Europeo delle Qualifiche*

*le Conoscenze sono descritte come*

***Teoriche e/o Pratiche**”*

# Il concetto di Abilità per l'EQF (e la UNI 11648)

*“le capacità di applicare Conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi”*

- e viene precisato che:

*“nel contesto del Quadro Europeo delle Qualifiche  
le Abilità sono descritte come*

**Cognitive**

*(comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o*

**Pratiche**

*(comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi,  
materiali, strumenti)”*

# Il concetto di Competenza per l'EQF (e la UNI 11648)

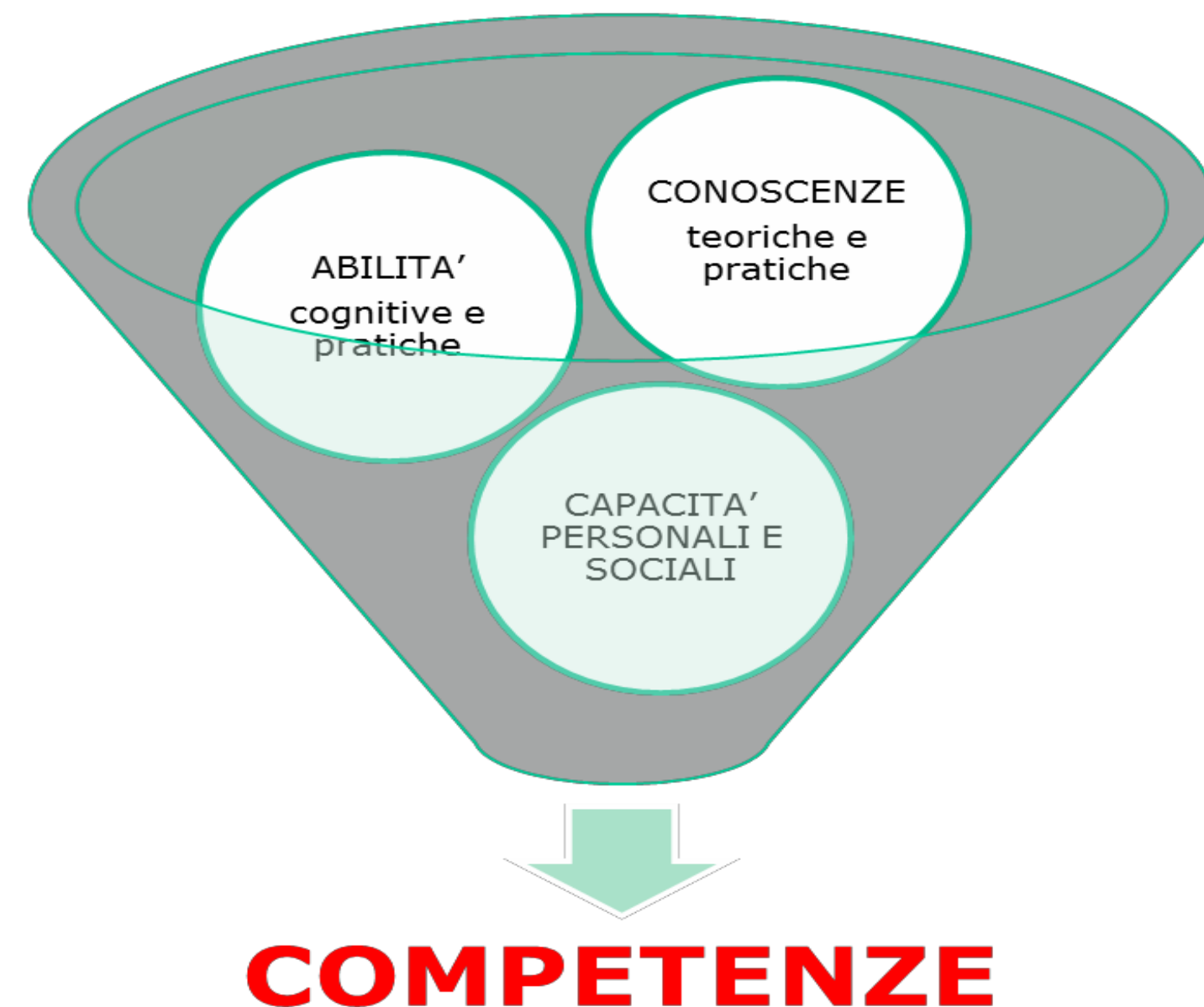
*“la comprovata capacità di utilizzare Conoscenze, Abilità e Capacità Personali, Sociali e/o Metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale”.*

- Il Parlamento Europeo precisa anche che:

*“nel contesto del Quadro Europeo delle Qualifiche le Competenze sono descritte in termini di Responsabilità e Autonomia”*

# Il concetto di Competenza per l'EQF (e la UNI 11648)

- Conoscenze ed Abilità sono componenti imprescindibili per lo sviluppo delle Competenze e tuttavia parziali, non esaustive che infatti **richiedono l'integrazione con Capacità Personali e Sociali**



# Competenze del PM secondo la UNI 11648

La norma UNI 11648 definisce **tre tipologie di competenze**:

- Competenze relative al **Contesto (lavoro per progetti)**
- Competenze **Tecniche (di PM)**
- **Competenze Comportamentali**

sviluppa per ogni categoria le **competenze specifiche** descrivendone in dettaglio le relative:

- **Conoscenze**
- **Abilità e Capacità**

# La certificazione del PM Professionista a fronte della Norma UNI 11648:2016

## Competenze relative al Contesto:

Le competenze contestuali riguardano compiti classificati secondo le seguenti finalità:

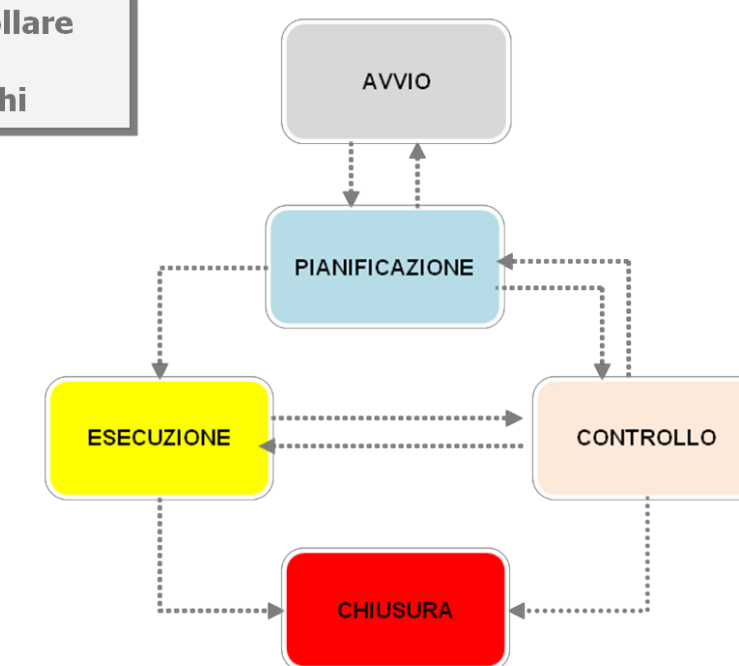
- ❖ Relazionare il progetto con l'ambiente,
- ❖ Relazionare il progetto con il contesto organizzativo,
- ❖ Gestire il progetto in relazione ai processi correnti e di prodotto,
- ❖ Valutare il progetto,
- ❖ Organizzare il progetto,
- ❖ Relazionare il contesto applicativo con le competenze tecniche di project management.



# La certificazione del PM Professionista a fronte della Norma UNI 11648:2016

## Competenze Tecniche:

Ambito	Tempi	Costi	Qualità	Ris.Umane	Comunic.	Rischi	Approv.	StakeH.
Definire l'ambito	Mettere in sequenza le attività	Stimare i costi	Pianificare la Qualità	Stabilire il gruppo di progetto	Pianificare la comunicazione	Identificare i rischi	Pianificare gli approvvigion.	Identificare gli stakeholder
Creare la WBS	Stimare le durate delle attività	Sviluppare il budget	Effettuare Assicurazione Qualità	Stimare Le risorse	Distribuire le informazioni	Valutare i rischi	Selezionare i fornitori	Gestire gli stakeholder
Definire le attività	Sviluppare il programma temporale	Controllare i costi	Effettuare il controllo di Qualità	Definire l'organizzazione di progetto	Gestire le comunicazioni	Trattare i rischi	Amministrare gli approvvigion.	
Controllare l'ambito	Controllare il programma temporale			Sviluppare il gruppo di progetto		Controllare i rischi		
				Controllare Le risorse				
				Gestire il gruppo di progetto				



Fonte: UNI ISO 21500 – Guida alla gestione dei progetti (project management)  
Slide del corso ISIPM –Av

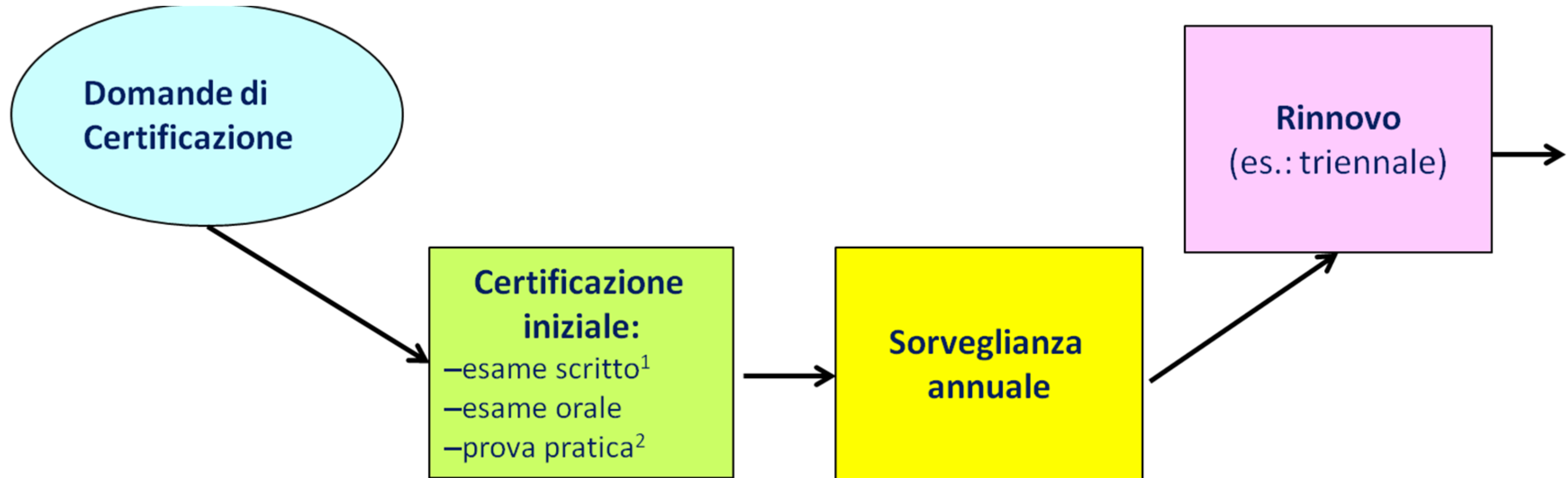
Integrazione						
Sviluppare il Project Charter	Sviluppare i piani di progetto	Dirigere il lavoro del Progetto	Controllare il lavoro del Progetto	Controllare le modifiche	Chiudere una fase o il progetto	Raccogliere le lezioni apprese (lesson Learned)

# La certificazione del PM Professionista a fronte della Norma UNI 11648:2016

## Competenze Comportamentali:



# L'iter di certificazione del professionista



1. Non applicabile per coloro che hanno particolari attestazioni
2. Ove necessario

# I requisiti minimi per la certificazione del PM Professionista a fronte della Norma UNI 11648:2016

## **GRADO DI ISTRUZIONE:**

Diploma di Istruzione secondaria superiore o riconoscimenti equivalenti.

## **ESPERIENZA DI LAVORO COMPLESSIVA IN AMBITO PROJECT MANAGEMENT:**

aver svolto il ruolo di **Project Manager per almeno 2 anni negli ultimi 6 anni** di esperienza lavorativa

*oppure*

aver svolto attività, nell'ambito di **gruppi di project management, per almeno 3 anni negli ultimi 10 anni, più almeno 1 anno come Project Manager negli ultimi 10 anni.**

**N.B.: L'iscrizione a Collegi ed Ordini professionali legalmente riconosciuti e' ritenuto sostitutivo di 1 anno di esperienza di lavoro complessiva nel project management**

# I requisiti minimi per la certificazione del PM Professionista a fronte della Norma UNI 11648:2016

## FORMAZIONE SPECIFICA NEL PROJECT MANAGEMENT

- Viene considerato titolo preferenziale del Candidato una formazione sulla disciplina del project management, secondo il framework di riferimento (Processi/Gruppi tematici) della norma UNI ISO 21500 pari almeno a 21 ore d'aula.

# La certificazione del PM Professionista a fronte della Norma UNI 11648:2016

## MODALITA' di ESAME

### S1 - Esame scritto per la valutazione delle Conoscenze

Consiste in una prova della durata di due ore per la verifica delle conoscenze inerenti le competenze del Project Manager, con domande a risposta chiusa per ognuna delle quali sono presentate 4 possibili risposte di cui una sola corretta..

### S2 - Esame scritto per la valutazione delle Conoscenze e delle Abilità

Consiste in una prova della durata di un'ora per l'approfondimento delle conoscenze e la verifica delle abilità attinenti le competenze del Project Manager, tramite l'utilizzo di domande situazionali a risposta chiusa e/o domande aperte e/o commenti di scenari o casi di studio di progetto.

### O - Esame orale per la valutazione delle Competenze Comportamentali

Consiste di un colloquio della durata minima di un'ora per la valutazione delle competenze personali e sociali, eventuali approfondimenti sulle conoscenze ed abilità, attraverso l'illustrazione di un proprio progetto o l'utilizzo di simulazioni, di role play o di altre metodologie.

# Il valore aggiunto della certificazione

- La **certificazione ed il mantenimento delle Competenze Professionali** sono esigenze mondiali e, in Europa, sono la premessa per la **libera circolazione delle Professioni**.
- **Riconoscimento di parte terza** delle proprie competenze, tramite un OdC terzo e indipendente, accreditato secondo la norma UNI CEI EN ISO/IEC/17024
- **Miglioramento Competitività:**
  - **Valore aggiunto di trasparenza e credibilità**
  - Dimostrazione di **conformità alle norme**
- Evidenza di **qualità: continuo aggiornamento,**
- Garanzia di **rigore: rispetto del Codice Deontologico**
- **Processo di certificazione universalmente accettato** (secondo la citata ISO/IEC 17024 - "Requisiti generali per Organismi che eseguono la certificazione delle persone" )
- **Validità Europea e nei paesi economicamente sviluppati** per la appartenenza di ACCREDIA alla Infrastruttura Europea di Accreditamento (EA ) e l'esistenza di accordi Multilaterali

# Sponsor e ..... Project Manager



Ing. Maurizio Monassi

Skype Maurizio M

Mob.: +39 334 3367313

e-mail m.monassi@gmail.com

S. Adams – Il Manuale di Management di Dogbert, Garzanti Elefanti, 2007