

PROJECT MANAGEMENT

Il Project Management

Secondo le norme UNI ISO 21500 e 21502

Presentazione di
Antonio Nieto-Rodriguez



Con allegato online

Pier Luigi Guida



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Pier Luigi Guida

Il Project Management

Secondo le norme UNI ISO 21500 e 21502

Presentazione di Antonio Nieto-Rodriguez



FRANCOANGELI

Per accedere all'allegato online è indispensabile
seguire le procedure indicate nell'area Biblioteca multimediale
del sito **www.francoangeli.it**
registrarsi e inserire il codice **EAN 9788835138747** e l'indirizzo e-mail
utilizzato in fase di registrazione

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Immagine di Linda Tofani

Copyright @ 2015, seconda edizione 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Presentazione , di Antonio Nieto-Rodriguez	pag. 13
Introduzione	» 17
1. Le norme UNI ISO 21500 e 21502	» 23
1. Perché una “norma” di project management?	» 23
2. Struttura e obiettivi del volume	» 26
3. Altre norme e standard di riferimento	» 27
4. Lettori delle norme UNI ISO di project management	» 31
2. Linguaggio di project management	» 34
1. Introduzione	» 34
2. Cos'è un progetto?	» 35
2.1. Definizioni di progetto	» 37
2.1.1. Un po' di etimologia	» 39
3. L'unicità del progetto	» 41
4. Tipologie di progetti	» 42
4.1. Classificazione dei progetti	» 42
4.1.1. Un po' di storia	» 43
4.2. Progetti multidisciplinari e multiculturali	» 45
4.3. Progetti mega e micro	» 45
4.3.1. Prodotto o servizio?	» 47
4.4. Complessità dei progetti	» 47
5. Innovazione e progetti	» 49
6. Stakeholder e organizzazione di progetto	» 52
7. Cos'è il project management?	» 53

8. Management generale e di progetto	pag. 54
9. Gestione di processo e di prodotto	» 56
9.1. Cruscotto di progetto	» 57
10. Sostenibilità di progetto	» 60
11. Metodologia e metodo	» 62
12. Pratiche o processi?	» 64
12.1. La cronistoria (dai processi alle pratiche)	» 65
12.2. Processi e attività	» 67
12.3. Il modello di pratiche (e processi)	» 69
12.4. Il sistema di project management	» 70
13. Tecniche e strumenti	» 72
14. Tailoring	» 74
15. Le 7+1 figure del progetto	» 75
15.1. Il project management come una... cipolla	» 83
3. Strategie e contesto del progetto	» 85
1. Introduzione	» 85
2. Dalla strategia ai progetti	» 85
2.1. Strategie e obiettivi	» 85
2.1.1. “Goal” e “objective”	» 89
2.1.2. Analisi SWOT	» 90
2.1.3. Analisi PESTLE	» 92
3. Contesto di progetto	» 92
4. Portfolio di progetti e programma	» 97
4.1. Portfolio management	» 98
4.2. Program management	» 101
4.2.1. Tipi di programmi	» 103
5. Fattori interni ed esterni	» 104
6. Vincoli di progetto	» 106
7. Punti di vista di cliente e fornitore	» 109
7.1. Progetto o commessa?	» 110
4. Concetti di project management	» 112
1. Obiettivi di progetto	» 112
1.1. Deliverable (esterni e interni)	» 115

2. Stakeholder	pag. 116
3. Governance di progetto	» 119
4. Business case	» 122
4.1. Valutazione economico-finanziaria	» 123
5. Ciclo di vita di progetto	» 124
5.1. Perché il ciclo di vita	» 127
5.2. Tipi di cicli di vita	» 128
5.3. Fasi gestionali e fasi tecniche	» 131
5.4. Fase funzionale e sotto-progetto	» 134
5.5. Ciclo di vita di progetto e di prodotto	» 134
6. Organizzazione e ruoli di progetto	» 136
6.1. Organizzazione di progetto	» 136
6.2. Organizzazione sponsor	» 139
6.3. Comitato guida di progetto	» 139
6.4. Sponsor di progetto	» 140
6.5. Assicurazione di progetto	» 143
6.6. Project manager	» 143
6.7. Project office	» 145
6.8. Project Management Office	» 146
6.9. Leader di workpackage	» 147
6.10. Gruppo di progetto	» 148
7. Competenze del personale di progetto	» 149
7.1. Cosa sono le competenze?	» 150
7.2. La norma UNI 11648	» 154
7.3. Competenze comportamentali	» 155
5. Pratiche integrate di project management	» 157
1. Introduzione	» 157
2. Attività pre-progetto	» 159
3. Supervisione di un progetto	» 163
4. Direzione di un progetto	» 164
5. Avvio di un progetto	» 165
5.1. Mobilitare il gruppo di progetto	» 166
5.2. Approccio di governance e di project management	» 167
5.2.1. Project charter	» 168

5.3.	Giustificazione iniziale del progetto	pag. 171
5.4.	Pianificazione iniziale del progetto	» 172
6.	Controllo di un progetto	» 173
6.1.	Giustificazione progressiva	» 174
6.2.	Gestione delle prestazioni di progetto	» 175
6.3.	Gestione dell'avvio e della chiusura di ogni fase del progetto	» 176
6.4.	Gestione dell'avvio, dell'avanzamento e della chiusura di ogni workpackage	» 177
7.	Gestione della realizzazione	» 177
8.	Chiusura o termine di un progetto	» 179
8.1.	Significato delle pratiche di "chiusura"	» 181
8.2.	Termine o chiusura anticipata del progetto	» 181
9.	Attività post-progetto	» 183
6.	Pratiche di gestione di un progetto	» 185
1.	Introduzione	» 185
2.	Pianificazione	» 187
2.1.	Sviluppo del piano	» 187
2.1.1.	Piani di progetto e "piani di gestione progetto"	» 187
2.1.2.	Collaborazione di esperti (e di coloro che "devono fare")	» 188
2.1.3.	Elaborazione progressiva	» 190
2.1.4.	Baseline	» 191
2.1.5.	Livelli di rischio dei piani. "Bias" cognitivi	» 191
2.1.6.	Schema di pianificazione	» 192
2.1.7.	Altre raccomandazioni sul piano di progetto	» 193
2.2.	Monitoraggio del piano	» 195
3.	Pratiche tematiche	» 196
3.1.	Gestione dei benefici	» 196
3.1.1.	Individuazione e analisi dei benefici	» 196
3.1.2.	Monitoraggio dei benefici	» 199
3.1.3.	Mantenimento dei benefici	» 199
3.2.	Gestione dell'ambito	» 200
3.2.1.	Definizione dell'ambito	» 201
3.2.1.1.	Requisiti	» 202
3.2.1.2.	Work Breakdown Structure (WBS)	» 203

3.2.1.3.	Product Breakdown Structure (PBS)	pag. 206
3.2.2.	Controllo dell'ambito	» 207
3.2.3.	Conferma della realizzazione dell'ambito	» 209
3.3.	Gestione delle risorse	» 210
3.3.1.	Pianificazione dell'organizzazione di progetto	» 212
3.3.1.1.	Ruoli e responsabilità	» 213
3.3.1.2.	Strutture organizzative di progetto	» 216
3.3.1.3.	Strutture di progetto multi-livello	» 221
3.3.1.4.	RAM, RACIS	» 222
3.3.2.	Costituzione del gruppo di progetto	» 223
3.3.2.1.	Non esiste il PM ideale	» 226
3.3.2.2.	Team virtuali	» 230
3.3.3.	Sviluppo del gruppo di progetto	» 231
3.3.3.1.	Regole di base	» 231
3.3.3.2.	Team working e team building	» 232
3.3.3.3.	Mentoring e Coaching	» 236
3.3.4.	Gestione del gruppo di progetto	» 238
3.3.4.1.	Prestazioni e valutazioni del gruppo	» 240
3.3.5.	Pianificazione, gestione e controllo delle risorse fisiche e materiali	» 244
3.4.	Gestione del programma temporale	» 246
3.4.1.	Stima della durata delle attività	» 247
3.4.2.	Sviluppo del programma temporale	» 249
3.4.2.1.	Relazioni logiche	» 250
3.4.2.2.	Diagramma reticolare e Gantt	» 253
3.4.2.3.	Cammino critico	» 254
3.4.2.4.	Metodi di scheduling	» 256
3.4.3.	Controllo del programma temporale	» 259
3.4.3.1.	“Fast tracking” e “crashing”	» 259
3.4.3.2.	Analisi forense dei ritardi	» 261
3.5.	Gestione dei costi	» 262
3.5.1.	Stima dei costi	» 263
3.5.1.1.	Metodi di stima	» 264
3.5.1.2.	Curve di apprendimento	» 266
3.5.1.3.	Riserve e contingenze	» 267
3.5.1.4.	Tipi e prezzari di costi	» 268
3.5.1.5.	Altri aspetti sui costi	» 271
3.5.2.	Sviluppo del budget	» 272
3.5.2.1.	Budget e WBS	» 273

3.5.2.2.	Curva a S	pag. 274
3.5.2.3.	Riserve. Chi le gestisce?	» 275
3.5.2.4.	Budget finanziario	» 277
3.5.3.	Controllo dei costi	» 277
3.5.3.1.	L'Earned Value	» 279
3.5.3.2.	Altri metodi di misura dell'avanzamento	» 281
3.6.	Gestione del rischio	» 284
3.6.1.	Individuazione del rischio	» 285
3.6.2.	Valutazione del rischio	» 287
3.6.2.1.	Matrice dei rischi	» 289
3.6.3.	Trattamento del rischio	» 290
3.6.4.	Controllo dei rischi	» 293
3.7.	Gestione della qualità	» 295
3.7.1.	Pianificazione della qualità	» 297
3.7.1.1.	Cos'è la qualità?	» 297
3.7.1.2.	Relazione fra ISO 9001 e ISO 21502	» 302
3.7.1.3.	Costi della qualità	» 305
3.7.2.	Assicurazione della qualità	» 306
3.7.2.1.	Audit di qualità	» 309
3.7.3.	Controllo della qualità	» 310
3.7.3.1.	Verifica e validazione	» 312
3.7.3.2.	V&V in diversi contesti	» 313
3.8.	Coinvolgimento degli stakeholder	» 314
3.8.1.	Individuazione degli stakeholder	» 315
3.8.1.1.	Matrice degli stakeholder	» 316
3.8.2.	Coinvolgimento degli stakeholder	» 317
3.8.2.1.	Cultura e "politics" organizzative	» 319
3.8.2.2.	Stakeholder difficili	» 320
3.9.	Gestione della comunicazione	» 322
3.9.1.	Pianificazione delle comunicazioni	» 323
3.9.2.	Distribuzione delle informazioni	» 326
3.9.2.1.	Riunioni utili (e inutili)	» 327
3.9.2.2.	Comunicare non è facile	» 329
3.9.2.3.	Incomprensioni multiculturali	» 331
3.9.2.4.	Project management "visibile"	» 331
3.9.3.	Monitoraggio dell'impatto delle comunicazioni	» 333

3.10.	Gestione degli approvvigionamenti	pag. 334
3.10.1.	Pianificazione degli approvvigionamenti	» 336
3.10.1.1.	“Make or buy”	» 337
3.10.1.2.	Pianificazione della catena logistica	» 338
3.10.2.	Valutazione e selezione dei fornitori	» 338
3.10.2.1.	Tipi di contratto	» 342
3.10.2.2.	Valutazione delle offerte	» 343
3.10.3.	Amministrazione dei contratti	» 344
3.10.3.1.	Contenzioso (“Claim management”)	» 347
3.10.4.	Chiusura dei contratti	» 351
3.11.	Gestione del cambiamento socio-organizzativo	» 352
3.11.1.	Individuazione della necessità di cambiamento	» 354
3.11.2.	Attuazione del cambiamento socio-organizzativo	» 355
3.11.2.1.	Modelli di change management	» 355
4.	Pratiche di gestione comuni	» 357
4.1.	Gestione delle questioni	» 357
4.1.1.	Individuazione delle questioni	» 358
4.1.1.1.	Questioni (“issue”)	» 359
4.1.2.	Risoluzione delle questioni	» 360
4.2.	Controllo delle modifiche	» 360
4.2.1.	Costituzione di un quadro di controllo delle modifiche	» 363
4.2.1.1.	Modifiche o questioni?	» 363
4.2.1.2.	Gestione della configurazione di prodotto	» 364
4.2.1.3.	Gestione della configurazione di processo	» 365
4.2.2.	Individuazione e valutazione delle richieste di modifica	» 366
4.2.3.	Pianificazione dell’attuazione delle richieste di modifica	» 366
4.2.4.	Attuazione e chiusura delle richieste di modifica	» 367
4.3.	Reporting	» 367
4.3.1.	Pianificazione del reporting	» 368
4.3.1.1.	“Template”	» 368
4.3.2.	Gestione del reporting	» 369
4.3.3.	Consegna dei report	» 370

4.4.	Gestione delle informazioni e della documentazione	pag. 370
4.4.1.	Individuazione delle informazioni da gestire	» 371
4.4.2.	Archiviazione e recupero di informazioni e documentazione	» 372
4.4.2.1.	Sistema informativo di progetto (PMIS)	» 372
4.5.	Lezioni apprese	» 374
4.5.1.	Individuazione delle lezioni apprese	» 375
4.5.2.	Divulgazione delle lezioni apprese	» 375
4.5.2.1.	Gestione della conoscenza	» 376
7.	Progetti agili e snelli	» 379
1.	Introduzione	» 379
2.	Project management “Lean”	» 380
3.	Project management “Agile”	» 384
8.	Maturità di project management	» 391
1.	Introduzione	» 391
2.	Attuare il project management nelle aziende	» 392
3.	Miglioramento continuo del project management	» 393
4.	Modelli di maturità	» 395
4.1.	Il modello ISIPM-Prado	» 396
4.2.	L’applicazione	» 398
	APPENDICE A. Pratiche di project management	» 403
	APPENDICE B. Strumenti e deliverable gestionali	» 406
	Bibliografia	» 409

Presentazione

I progetti cambiano il mondo. I progetti rendono possibili sogni impossibili.

Le scienze sociali e del comportamento favoriscono l'idea che esistono pochi modi di lavorare e di collaborare che sono in grado di motivare e ispirare le persone così come lavorare a un progetto. Questo richiede che un progetto abbia obiettivi ambiziosi, un alto scopo e una chiara scadenza. Avrete probabilmente notato che ciò che le persone tendono a ricordare in modo più vivo della loro carriera, sono i progetti ai quali hanno partecipato, spesso quelli di maggior successo, ma anche i fallimenti.

Secondo recenti ricerche, il numero di individui che nel mondo lavorano in progetti crescerà da 66 milioni (nel 2017) a 88 milioni (previsione 2027). In termini di valore dell'attività economica, una crescita da 13 trilioni di dollari (2013) a 20 trilioni di dollari (stima 2027). Milioni di progetti che ogni anno richiedono milioni di project manager.

Questo è quanto descrivo come l'Economia di Progetto, un termine concepito nel 2018 mentre lavoravo al mio libro *The Project Revolution. How to Succeed in a Project Driven World*, la rivoluzione di progetto, come avere successo in un mondo guidato da progetti.

Questa trasformazione dirompente sta avendo impatti non solo sulle organizzazioni, ma anche sulla stessa natura del lavoro, e sulle nostre vite professionali. La tradizionale carriera in una sola azienda delle generazioni passate sta diventando un lontano ricordo. Oggi le persone possono cambiare più volte il posto di lavoro con soddisfazione e vantaggi nel corso della loro vita professionale. Credo che questa tendenza possa accelerare e che le carriere diventino una sequenza di progetti. Un altro trend notevole è legato alla crescita di lavoro autonomo.

Una rivoluzione globale

Più si cerca, più si trovano progetti. Sulla mia scrivania ho un sacco di esempi.

Per esempio nel dicembre 2016 il senato americano ha approvato all'unanimità il PMIAA (*Program Management Improvement and Accountability Act*), un atto avente lo scopo di accrescere le responsabilità e le “best practice” per la gestione di progetti e programmi in tutte le amministrazioni federali del paese.

Questo decreto rappresenta una riforma nel modo di fare program management in quattro aspetti importanti:

- creare una serie di percorsi formali di carriera per project e program manager;
- sviluppare una politica di gestione basata su standard;
- riconoscere il ruolo e il coinvolgimento essenziale dei dirigenti apicali, designando “senior executive” come responsabili delle politiche e delle strategie di gestione di progetti e programmi;
- favorire il travaso di conoscenze circa le iniziative di maggior successo tramite un consiglio fra dicasteri dedicato al program e project management.

In Gran Bretagna, il 6 gennaio 2017, l'APM (*Association for Project Management*) ha ricevuto il titolo di “Royal Charter”, riconoscimento al pari di altri ordini professionali del paese. Questo segna un importante traguardo nell'evoluzione del project management e avrà notevoli implicazioni per coloro che svolgono o desiderano intraprendere una carriera in questo campo.

Troviamo altri casi notevoli di riorganizzazione delle strutture di lavoro.

La più grande azienda privata americana di pubblicità ha eliminato quasi tutti i suoi livelli di management e qualifiche, lasciando solo quella di project manager.

In un altro esempio, una “corporate” stava cercando una posizione di alto livello – manager per la strategia e lo sviluppo di gruppo per l'area EMEA (Europa, Africa e Medio-oriente) – e con mia sorpresa ne ha descritto la posizione come “project management”. Ciò significa che questa multinazionale era alla ricerca di qualcuno in grado di realizzare progetti trasversali per la suddetta funzione. È stato un chiaro esempio di cambiamento culturale: dalla concezione di attività di pianificazione ed esecuzione di carattere quotidiano, allo sviluppo e realizzazione di progetti. E questo non è il solo caso, ho visto esempi simili di descrizione di ruoli per funzioni strategiche in altre grandi realtà aziendali.

Nell'economia di progetto siamo tutti project manager

Per secoli, l'apprendimento si è basato nel portare a memoria libri pesanti e montagne di documenti scritti. Oggi, i sistemi educativi avanzati, a partire dalla prima età, applicano il concetto di insegnamento per progetti. Mettendo in pratica la teoria e sperimentando attraverso progetti, si è dimostrato un metodo di apprendimento molto migliore, e presto diventerà la norma.

Nel 20° secolo la maggior parte delle persone ha passato la propria carriera in una sola organizzazione. Oggi è verosimile che si lavori per diverse aziende e ad un certo punto diventeremo probabilmente professionisti autonomi, e lavoreremo in modo primario a progetti. Questo tipo di carriera si può realizzare al meglio come insieme di progetti in cui applichiamo le lezioni apprese nei precedenti impieghi, mentre sviluppiamo le competenze per il prossimo impiego, non noto in anticipo.

L'emergenza dei progetti come motore economico dei nostri tempi è un fenomeno silente, ma incredibilmente dirompente. Questo fenomeno massivo non impatta solo il modo in cui le organizzazioni sono gestite. Ogni aspetto della nostra vita sta divenendo un insieme di progetti.

Il project management è un tema vivo, che si evolve attraverso i suoi diversi metodi e approcci culturali.

Questo libro scritto da Pier Luigi Guida, esperto e trainer nella disciplina, è una fonte che arriva in tempo propizio, pieno di pratiche ed esempi reali che possono aiutare a costruire le conoscenze e le competenze per crescere in un mondo guidato dai progetti.

Antonio Nieto-Rodriguez¹

¹ “Champion” di livello internazionale del project management, figura fra i “Thinkers50 e 30 Global Gurus”. Docente e autore di diversi libri, fra cui il Project Management Handbook di Harvard Business Review, è stato presidente del PMI (Project Management Institute) e fondatore di Projects&Co e Strategy Implementation Institute. Si può seguire su Lead Projects Successfully (newsletter LinkedIn) e sito web.

Introduzione

Il presente volume intende essere una introduzione alla metodologia del project management secondo le norme UNI ISO. Con la pubblicazione della (precedente) norma ISO 21500 “*Guidance on Project Management*” nel 2012, subito recepita e poco dopo tradotta in italiano da UNI come *Guida alla Gestione dei Progetti*, la cosiddetta gestione progetti compiva un sensibile passo in avanti nel riconoscimento a livello internazionale delle basi metodologiche di questa disciplina. Con la nuova versione della stessa – attuale UNI ISO 21502:2021 – e pubblicazione della (nuova) 21500:2021 si propone di dare un riferimento più ampio e “disciplinato” alla materia, rendendo disponibili dei riferimenti operativi per introdurre, migliorare e sviluppare la gestione progetti nelle organizzazioni, in modo moderno e condiviso a livello internazionale.

La prima UNI ISO 21500:2021 è introduttiva, secondo la convenzione “00”, alla serie di project management dell’ISO (*International Organization for Standardization*), seguita dalla 21502 dedicata al project management propriamente detto, nonché da altri standard tematici su più specifici aspetti, quali program, portfolio management e altri¹.

Il presente volume, che completamente aggiorna il precedente, dedicato (8 anni fa!) al tema, intende rappresentare una lettura commentata delle citate norme, chiarendone i concetti e introducendo tutti gli altri aspetti essenziali, non presenti nei citati riferimenti, per presentare la materia in forma per quanto possibile, con i vincoli di un solo volume, organica e completa. L’ossatura delle norme citate fornisce quindi l’indice essenziale del testo, che le ripercorre e completa con altre nozioni e alcuni richiami anche di esperienza personale, per rendere la lettura più dimostrativa di quanto si va dicendo. Lo stile delle norme è infatti piuttosto secco e spesso annoia un po’,

¹ Il numero 21501 non si associa al momento ad alcun documento.

e bisogna cercare di renderlo più amichevole e applicativo. L'obiettivo è di voler rendere questi documenti aperti ad un pubblico sempre più ampio e sperabilmente interessato al project management.

Nel presente commentario, in particolare alla norma UNI ISO 21502, che farà da nostra guida, essendo quella più ampia e corposa, si aggiungono pertanto alcuni capitoli di estensione e di inquadramento del tema, oltre che un Allegato on-line disponibile al sito dell'Editore, necessario per alcuni complementi e ridurre il peso oltre che il costo (*sic!*) del presente volume.

Contenuti

Il volume consta di 8 capitoli, di cui cinque seguono l'indice delle stesse sezioni della UNI ISO 21502 e tre per quanto detto introduttivi o complementari.

Il Capitolo 1 presenta un inquadramento alle norme di project management e in particolare UNI ISO 21500 e soprattutto 21502, richiamando il contesto, le finalità e i lettori cui le stesse si rivolgono, in pratica tutti coloro che si definiscono stakeholder (sponsor, project manager, gruppi e organizzazioni di progetto, clienti e altri ancora).

Il Capitolo 2 si dedica al "Linguaggio del project management", in tema di concetti e principi generali, che spesso è tema trascurato o non sufficientemente chiaro in alcuni punti, sia per comprendere gli stessi testi delle norme, sia per applicare nei modi migliori il project management. Il capitolo serve quindi per inquadrare la materia e darne le definizioni e nozioni introduttive. Si dovrà infatti comprendere che lo studio un po' "filosofico" e formale di questa disciplina serve soprattutto quale strumento di comunicazione, per cui in pratica bisogna sapere e saper "parlare bene", anche per comprendere metodi, approcci e dialetti che possono esser diversi dai nostri, oltre che evitare spesso odiose distinzioni, di cui sono esempi: tradizionale vs. agile, pratiche vs. processi! Il linguaggio fa inoltre cultura e buona professione. Perché due medici o musicisti di due paesi agli estremi del globo, alla fine si comprendono e dopo qualche approccio iniziale cominciano a suonare o lavorare insieme? Così devono fare i project manager e tutti i membri dei team di progetto. Alcuni sapranno suonare il jazz e altri la musica classica, ma in fondo con le stesse note.

I successivi quattro capitoli seguono sostanzialmente i contenuti della UNI ISO 21502, di cui solo un capitolo ha cambiato ordine, per maggiore continuità degli argomenti con le finalità più didattiche del presente volume.

Il Capitolo 3 si dedica a "Strategie e contesto di progetto" inquadrando la natura dei progetti per lo sviluppo delle organizzazioni e gli ambienti in cui nascono e si devono realizzare, raccogliendo sfide e opportunità.

Il Capitolo 4 riporta i contenuti del corrispondente capitolo “Concetti di project management” dell’ISO 21502, in cui sono introdotti le definizioni e i principi ormai generalmente accettati a livello internazionale della disciplina.

Viene dato in particolare l’inquadramento generale del progetto a livello organizzativo, con elementi collegati quali contesto, strategia e *business case*, chiarendo *governance* e obiettivi di un progetto. Altri argomenti nella stessa sezione riguardano ciclo di vita, organizzazione, stakeholder e competenze del personale; temi peraltro che saranno ripresi e più diffusamente commentati nel seguito.

Il Capitolo 5 tratta quelle che sono definite “Pratiche integrate di project management”, ovvero un insieme di attività che riguardano in modo trasversale il progetto nella sua interezza e interessano diversi livelli organizzativi. Trattasi di cinque argomenti che interessano direttamente un progetto – supervisione, direzione, avvio, controllo e chiusura – cui si aggiungono attività pre- e post-progetto.

Il Capitolo 6 illustra le “Pratiche di gestione di un progetto”, che riguardano ben 17 temi e costituiscono la parte più corposa, se si vuole delle materie tradizionali o “verticali” del project management, che dal mitico “triangolo” (tempi-costi-qualità) si sono di fatto evolute nel tempo. Nel presente testo abbiamo in particolare inteso variare l’ordine dell’indice della norma, meglio strutturando gli argomenti in: una pratica definibile generale come la pianificazione, seguita da vere e proprie pratiche tematiche – benefici, ambito, risorse, tempi, costi, rischi, qualità, stakeholder, comunicazioni, approvvigionamenti, e cambiamento socio-organizzativo (*new entrant* rispetto ad altri standard); infine un gruppo di pratiche definibili “comuni”, cioè al servizio di tutte le altre: questioni, controllo delle modifiche, reporting, documentazione e informazioni, lezioni apprese. Pensiamo che tale strutturazione possa orientare meglio il Lettore e inquadrarne l’esperienza, anche in ottica funzionale o di altri standard.

Il Capitolo 7 esce dai confini della norma, volendo richiamare i concetti fondamentali di “Progetti agili e snelli”, per naturale integrazione della materia. L’agile è appena accennato nello standard UNI ISO fra i “metodi” applicabili per la realizzazione dei progetti.

Il Capitolo 8, un po’ diversamente dal titolo e dalla posizione nell’UNI ISO 21502, è stato intitolato “Maturità di project management”, facendo diventare titolo uno dei concetti pure presenti nei “prerequisiti di formalizzazione del project management”, come più burocraticamente si esprime l’indice originale della norma.

Seguono due Appendici, di cui la prima riporta il prospetto intero delle pratiche della norma UNI ISO 21502, e la seconda un richiamo dei principali *strumenti* e dei cosiddetti *deliverable gestionali*.

Allegato

Il presente volume di commento al testo UNI ISO non ha l'obiettivo di esporre tutti gli argomenti della materia, specie di natura più didattica e applicativa. Si sono comunque voluti fornire alcuni ulteriori capitoli, per alcuni elementi più tradizionali della materia, come un *Allegato on-line* disponibile presso il sito dell'Editore. Questi in particolare riguardano:

- 1) Termini e definizioni (inglese-italiano);
- 2) Valutazioni economico-finanziarie di progetto;
- 3) Requisiti nei progetti;
- 4) Elementi analitici di project management (programmazione temporale, scheduling, controllo integrato costi e tempi, rischi);
- 5) Competenze comportamentali;
- 6) Relazioni complementari con il project management;
- 7) Richiami agli standard PMBOK, ICB, PRINCE2;
- 8) Norma UNI 11648. Certificazione di project manager.

Lo stesso allegato, che avrebbe aumentato notevolmente lo spessore già sensibile del volume, può presentare specie per alcuni argomenti un complemento di natura didattica su temi più classici della disciplina. Secondo buona regola dei libri di riportare un glossario dei termini e definizioni citati, lo stesso allegato presenta un glossario fondamentale "inglese-italiano" di project management. Ci si potrà riferire allo stesso anche nel caso si trovino termini, specie nella prima parte del testo, non ancora approfonditi come fatto di seguito, seguono l'indice di commento della stessa norma.

Riferimenti bibliografici

Per concludere queste note introduttive, si osserva che il volume vuol essere una guida introduttiva al project management, costituendo le norme in oggetto una *metodologia* generale sulla disciplina. Per l'applicazione di strumenti o l'utilizzo di metodi specifici si dovrà fare riferimento ad altri testi più analitici, la cui lettura, a integrazione del presente testo, potrà così risultare più agevole e attuale. Ciò vale anche per lo studio di articoli settoriali o presenti nelle riviste specializzate, fra cui si citano in particolare:

- *Project Management Journal*, edito dal PMI (Project Management Institute);
- *International Journal of Project Management* (IPMA);

- *Construction Engineering and Management* (ASCE), che pur non essendo rivista specialistica di project management, ne costituisce comunque una fonte importante.

Fra le altre riviste internazionali dedicate al project management citiamo²:

- *International Journal of Managing Projects in Business*;
- *The Journal of Modern Project Management*.

Di carattere meno accademico ma professionale sono disponibili:

- *Project Management World Journal* (PMWJ);
- *Il Project Manager* (in lingua italiana).

Ringraziamenti

La prima edizione del volume è stata scritta mentre chi scrive operava in Rete Ferroviaria Italiana, il cui ambiente stimolante e denso di occasioni ha offerto ampie opportunità professionali ed esperienze in diversi campi della gestione progetti; oltre che la possibilità di entrare nel Gruppo di Lavoro UNI sul project management. Qui l'autore succedeva a Claudio Rolandi, come coordinatore delle stesse attività, promuovendo la partecipazione allo sviluppo della serie di norme ISO 21500 e della associata UNI 11648, quale base nel nostro paese per la certificazione di project manager.

Le Associazioni e gli incontri con i membri di ISIPM, PMI e IPMA hanno costituito occasione di continui spunti e aggiornamenti, alimentando la comune passione per la materia. I colleghi di ISIPM e della rivista *il Project Manager* sono stati fonte inesauribile di confronti e approfondimenti. Angelo Ciribini e Luigi Gaggeri ci hanno introdotto a nuovi aspetti della materia.

Un particolare riconoscimento si deve ai discenti dei corsi e a quanti hanno riletto anche in parti specifiche il volume, contribuendo a migliorarlo con numerose revisioni e suggerimenti; in particolare Federico Minelle, Enrico Matrofini, Maurizio Monassi. Di ogni mancanza, errore o svista resta naturalmente responsabile l'autore.

Si ringraziano inoltre tutti coloro che vorranno segnalare refusi o esprimere commenti, suggerimenti o diversi punti di vista, quali contributi per possibili miglioramenti e riedizioni del volume.

² Un riferimento più completo è disponibile all'indirizzo www.researchgate.net/publication/301754535.

1. Perché una “norma” di project management?

Con la pubblicazione della (precedente) norma ISO 21500:2012 “*Guidance on Project Management*”, recepita e tradotta in italiano da UNI come *Guida alla Gestione dei Progetti*, la cosiddetta gestione progetti compiva un sensibile passo in avanti nel riconoscimento a livello internazionale delle basi metodologiche di questa disciplina. Peraltro la stessa iniziativa dava occasione all’UNI di istituire un apposito Gruppo di lavoro di project management, che avrebbe partecipato ai lavori internazionali, dando anche il proprio contributo, sino alle nuove ISO 21500 e 21502, recepite e disponibili anche in versione UNI nonché oggetto del presente volume. L’ISO (*International Organization for Standardization*) è la riconosciuta organizzazione internazionale la cui missione sotto l’egida ONU è di emettere standard nelle più diverse discipline e nei molteplici settori di carattere industriale e dei servizi; standard che vengono in generale accolti come riferimenti o “buone pratiche” di comportamento, con influenze più o meno sensibili sugli sviluppi a venire. L’obiettivo finale è quello di favorire lo sviluppo economico attraverso prodotti e servizi compatibili fra loro, fornendo anche un certo livello di garanzie per i clienti finali. È infatti caratteristica insita nell’uomo quella di comunicare e mettere a fattor comune le migliori esperienze, fatta salva la conservazione delle proprie culture, capacità creative e di innovazione.

L’ISO si relaziona a sua volta con un esteso numero di enti di normazione nazionali, che partecipano alle attività e recepiscono o integrano gli stessi standard nel rispettivo paese, oltre che promuoverne altri di carattere nazionale. In Italia questa funzione è assolta dall’UNI, l’Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che sin dall’inizio ha partecipato con propri rappresentanti, che hanno dato il loro contributo ai lavori delle stesse norme di project management. Esistono in ISO circa 300 *Technical Committees* (TC), o comitati

tecnici dedicati per materia alla normativa nelle più diverse discipline, fra cui il TC 258 per il project management.

A livello europeo esiste inoltre un corrispondente livello normativo denominato EN (European Norm). Quando una norma ISO venga ad esempio riconosciuta e formalmente accolta anche nel consesso europeo e italiano, avrà nel titolo UNI EN ISO.

Dopo otto anni era tempo che la prima norma fosse rinnovata, da cui con un po' di "confusione" sono nate la nuova UNI ISO 21500 e UNI ISO 21502. Che d'ora in poi ci permetteremo di scrivere per brevità anche senza UNI ISO davanti o soltanto con il numero, ad esempio la "21502", come tutti intendono¹. In pratica la ex-21500, a parte sensibili cambiamenti, è stata scissa in due: la nuova 21500 e la 21502.

In sostanza il primo documento, UNI ISO 21500 fa da introduzione alla stessa serie *Gestione dei progetti, dei programmi e dei portfolio* come "*Contesto e Concetti*"; mentre il secondo, UNI ISO 21502 è dedicato al project management in senso stretto, come "*Guida alla Gestione dei Progetti*" e ne costituisce il riferimento principale. L'inquadramento e le definizioni date nella nuova 21500 si troveranno analogamente commentati nello svolgimento del presente volume.

Questo libro si rivolge a tutti gli interessati alla materia del project management, con l'obiettivo di introdurre e divulgare la norma, oltre che per aggiornare coloro che erano già stati esposti alla ex-21500, e per tutti coloro che possano averne un qualche interesse, professionale, di studio o semplicemente culturale.

In realtà esiste una serie di norme ISO in materia, ciascuna dedicata a un certo approfondimento per tema, come si riporta in bibliografia; ma alcune sinceramente sono piuttosto "verbose" e raffinano semplicemente i concetti qui esposti. Mentre scriviamo sono in corso altri progetti di norme, fra cui applicazione del cosiddetto "earned value" e PMO (project management office); esistono inoltre proposte per nuovi standard della serie, fra i temi proposti un sistema di gestione e quello dell'"agile", che potranno maturare secondo l'interesse e le priorità dei membri del citato TC 258, per cui ne potremo vedere l'evoluzione in futuro.

Perché una nuova norma – ci si può chiedere – in un campo già pieno di altri testi e riferimenti in materia, in buona parte riconosciuti come standard *de facto* nella stessa arena della gestione, o si direbbe meglio, direzione progetti? La risposta non sarebbe facile, e potrebbe avere diverse ragioni, di carattere umano e finanche politico. Fra queste, quella di non elevare "senza

¹ La UNI ISO 21502 sarà richiamata d'ora in poi anche semplicemente come norma, in minuscolo.

colpo ferire” a dignità di standard internazionale altri riferimenti più noti e già esistenti nel settore, se non dopo un ulteriore processo di valutazione e un ampio accordo fra le diverse parti interessate.

Ci riferiamo in particolare al PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), redatto e aggiornato con frequenza quadriennale dal PMI (*Project Management Institute*), oltre che riconosciuto dall’ANSI, l’ente di unificazione statunitense, e accolto come standard di fatto da buona parte della comunità di project manager in diversi paesi. Ovvero l’ICB (*International Competence Baseline*) di IPMA (*International Project Management Association*), di origine europea.

I due organismi citati, IPMA e PMI, sono le associazioni internazionali storiche in materia che promuovono il project management anche a livello di singoli paesi. Un terzo riferimento piuttosto noto è il PRINCE2 di origine inglese, che tuttavia presenta più che una metodologia, un vero e proprio metodo, con sensibile taglio organizzativo². In alcuni paesi operano inoltre associazioni nazionali, fra cui nel nostro paese ISIPM (*Istituto Italiano di Project Management*).

Chi è cultore e particolarmente appassionato della disciplina tende un po’ a conoscere tutti gli standard, che hanno ormai abbastanza elementi in comune, e come diceva un vecchio saggio, cerca di cogliere “fior da fiori”.

Qualcuno direbbe (con un po’ di malizia) che questi nuovi standard ad altro non servirebbero che giustificare la vita degli stessi enti internazionali che ne sono promotori, e alcuni interessi di mercato che ne seguono, fra cui – come spesso si sente – quello delle cosiddette certificazioni. Ma se ciò potesse servire al bene comune, e incrementare anche in modo marginale l’efficienza dei nostri progetti, tanto sarebbe giustificato.

L’ISO è meglio conosciuta, almeno nel nostro paese, per le norme sulla qualità della serie “9000”; che pure hanno tanto influito sulla cultura delle omonime certificazioni, talvolta purtroppo con obiettivi più formali e burocratici che sostanziali. Il compito etico del professionista resta comunque quello di aggiornarsi, fare il bene della società e cogliere ogni opportunità, comprese le norme in questione, per migliorare le possibilità di sviluppo, sia personali che organizzative.

Il citato PMBOK, 370 pagine nella più recente edizione, il doppio se si aggiunge la parte Agile (PMI, 2021)³ rappresenta di fatto la guida di *meto-*

² PRINCE2 è acronimo che significa Project IN Controlled Environment, che scriveremo d’ora in poi Prince2, divulgato da Axelos, società cui il governo inglese ne ha affidato la promozione insieme ad altri standard originati in quel paese, fra cui ITIL.

³ Indicheremo con convenzione: in parentesi autore, anno di pubblicazione, i riferimenti bibliografici in fondo al volume.

dologia di project management più diffusa oggi esistente; le fanno ala come visto altri due riferimenti, la citata guida ICB (IPMA, 2017) e il *metodo Prince2* (Axelos, 2020), come il PMBOK disponibile sul mercato anche in italiano (con i relativi pregi e difetti). Ma la diversità di approccio della 21502 resta nel numero di pagine, non più di 50, con l'obiettivo di farne una sintesi o appunto "linea guida" della materia più che un completo manuale, come pure sono altri testi e i numerosi volumi di project management disponibili sul mercato, maggiormente rivolti ai metodi e alle tecniche applicativi. I citati riferimenti hanno dato luogo sul mercato a diverse proposte di "qualificazione" del personale, da alcuni anche definita certificazione di seconda parte, compresa ISIPM (*Istituto Italiano di Project Management*) la cui guida (ISIPM, 2021) segue lo standard UNI ISO. Nel nostro paese la stessa UNI ISO 21502 è inoltre divenuta riferimento standard di conoscenze per la certificazione di terza parte di project manager, riconosciuta da Accredia, sulla base della norma UNI 11648 (2022).

2. Struttura e obiettivi del volume

Il presente volume ha lo scopo di introdurre e costituire un commento "passo passo" sulle citate norme UNI ISO, per costituirne un compendio con i necessari complementi, nonché le note di allegato on-line al presente volume, liberamente accessibile al sito dell'Editore, relative a più specifici elementi di carattere più classico e didattico della materia. Peraltro il testo avrebbe anche la pretesa di essere un raccordo fra le diverse viste oggi più significative nel project management, invitando alla riflessione chi più ne sa, e ai necessari approfondimenti chi più ne abbia interesse (giovani e meno giovani project manager, dirigenti e quadri aziendali che gestiscono progetti, studenti universitari di diverse discipline, partecipanti a corsi aziendali, professionali, e altri).

A tal scopo, la struttura del testo è stata impostata su tre linee di contenuti:

- la lettura dell'ISO 21502, i cui contenuti sono estesamente commentati;
- integrazioni e complementi alla stessa descrizione, per sopperire allo stile e ai contenuti necessariamente essenziali del documento di carattere normativo;
- spigolature di esperienza aventi peraltro lo scopo di alleggerire il testo base.

A tal fine, oltre al normale carattere tipografico del testo presente (Times New Roman), con diverso carattere tipografico (Arial e *corsivo*) sono

indicati più specifici contenuti di modo che siano facilmente identificati e indirizzati agli occhi di chi legge, come segue:

sono evidenziati con questo carattere e margine a fianco, i contenuti del testo della norma UNI ISO, talvolta anche un po' rieditati o ristrutturati a scopo di maggiore comprensione⁴;

□ *con il presente simbolo e testo in corsivo si introducono alcune osservazioni, commenti o spigolature anche tratte da esperienze personali, così chiuse.* ■

In carattere Arial sono inoltre riportati concetti più strutturati in forma di elenchi e punti indentati. Si spera che ciò possa rendere meno monotono il testo e favorire coloro che se ne vorranno servire quale base di ulteriori appunti personali, corsi di formazione e simili, ritagliando quanto d'interesse, o integrando o modificando le parti dovute.

In generale si è coscienti che molti contenuti del testo possono essere in generale già noti a quanti sono più esperti o che abbiano già avuto una certa formazione sul project management; quindi sarà cura del lettore selezionare le parti e soffermarsi su specifici argomenti che desideri approfondire, o sia più incuriosito dai relativi titoli dei paragrafi;

La scelta e l'estensione dei diversi argomenti, come in ogni testo dedicato a una disciplina così vasta, non possono peraltro che restare soggetti alla sensibilità, all'esperienza e alla preparazione proprie di chi scrive, mentre un testo del genere dovrebbe restare solo un "indice" per nuove letture e approfondimenti, oggi oltremodo facilitati dall'accesso a contenuti liberi (o quasi gratis) in internet.

A tal proposito ulteriori complementi al presente volume potranno essere reperiti al sito web delle risorse elettroniche dell'Editore oltre che su un sito dedicato al presente volume, www.pm-manual.it.

3. Altre norme e standard di riferimento

Prima di cominciare la descrizione della norma ISO è opportuno richiamare il contesto nel quale la stessa nasce, ovvero la presenza di altre principali norme e standard di riferimento, peraltro già accennati, nel campo del

⁴ Si avverte che i testi qui riportati non rappresentano la versione ufficiale né completa delle norme UNI, che resta unico proprietario dei diritti e della diffusione delle norme in argomento, acquisibili presso lo stesso Ente (www.uni.com).

project management, escludendo ogni riferimento ai numerosi testi pure esistenti in commercio o richiamati in bibliografia.

Fonte	Denominazione	Anno
AFNOR	NF X50-115 – Management de projet et de programme	2017
APM	APM Body of Knowledge, 7a ed.	2019
BS	BS 6079 – Project management. Principles and guidance	2019
DIN	DIN 69901 Projektmanagement- Projektmanagementsysteme	2009
CoEPM	PM ² Project Management Methodology	2021
IEC	IEC 62198 – Managing risk in projects – Application guidelines	2013
IPMA	ICB V.4 – Individual Competence Baseline for Project Management	2018
ISO	ISO 10006 – Quality management — Guidelines for quality management in projects (anche ed. UNI ISO)	2017
ISO	ISO 21500 – Project, Programme and Portfolio Management – Context and Concepts (anche UNI ISO)	2021
ISO	ISO 21502 – Guidance on Project Management (anche UNI ISO)	2020
Axelos	PRINCE 2 – 6 ^a ed. (anche it.)	2017
PMAJ	P2M – A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation, 3 ^a ed.	2017
PMI	Guide to the PMBOK (Project Management Body of Knowledge), 6 ^a ed. (anche it.)	2017
PMI	Guide to the PMBOK, 7 ^a ed. (anche it.)	2021

Figura 1.1 – Standard di project management

La situazione al momento in cui si scrive può essere in sintesi richiamata in *Figura 1.1*, di cui in bibliografia sono riportati i riferimenti completi.

In questa tabella ci siano limitati al project management in senso stretto, poiché da parte degli istituti in argomento (PMI e altri), oltre come detto dall'ISO, vengono anche rese disponibili diverse pubblicazioni sia in aree integrative – quali program e portfolio management – sia in campi specifici del project management, quali i settori delle costruzioni civili e del software. Ci si può inoltre riferire ad alcune altre norme di origine ISO, in aggiunta alla qualità, di carattere complementare alla gestione progetti.

In queste si rileva in particolare la presenza di UNI ISO 10006, originata nella serie “qualità”, che tuttavia non avrebbe trovato molta diffusione; riprende l'approccio per processi dell'ex-PMBOK e, al momento in cui scrive, della precedente ISO 21500.

Altre norme indigene si devono all'organismo di unificazione francese AFNOR (NF X50-115), inglese British Standard (BS 6079) e tedesco DIN

(serie 69901, queste ultime in cinque volumi, per i fortunati che conoscono il tedesco). Quest'ultimo pubblica anche la serie DIN 69909 relativa al *Multiprojekt management* (progetti, programmi e portfolio).

A cura della Commissione Europa è stata predisposta la metodologia PM² (CoEPM, 2021) ispirata al PMBOK, prima che questo fosse rinnovato. Da parte delle associazioni professionali inglese (APM) e giapponese (PMAJ) si hanno le citate rispettive pubblicazioni; l'IEC (2003), l'organizzazione che a livello internazionale è complementare a ISO in materia di sistemi elettrici e simili, presenta una norma sulla gestione dei rischi di progetto.

Lo stesso elenco non esaurisce tuttavia la presenza di altri standard, pure disponibili in materia di project management, redatti da altre Organizzazioni (NASA, ESA) e indirizzati anche a specifici settori, come l'information technology, fra cui si evidenziano le pubblicazioni della serie IEEE. In particolare l'ESA, Agenzia Spaziale Europea, ha dato vita alla serie ECSS-M (management)⁵, con diverse norme aventi un più generale interesse rispetto al settore spaziale; in campo software il più recente riferimento, recepito da tre organismi, è l'ISO/IEC/IEEE 16326 (2019), che fornisce indicazioni per i progetti in questo settore, con altre linee guida applicative in materia. Sempre in ambito software e ingegneria dei sistemi vanno citate la ISO 15288 e la ISO/IEC 29110, con specifici contenuti ai processi di project management.

Nel campo delle costruzioni civili e impiantistica altri documenti di riferimenti sono a cura di PMI (2016), CIOB (2022) e RIBA (2020), mentre altri principi di gestione progetti possono ritrovarsi nei riferimenti a cavallo con il settore più tipicamente esecutivo di *construction management*, con rilevanza di FIDIC (2019) e NEC-4 (2017).

Fra le norme infine di altre discipline più limitrofe al project management e per la relativa influenza dobbiamo citare anche la ISO 10007 sulla gestione della configurazione e la serie ISO di risk management (in particolare ISO 31000 e 31010).

Come si osserva le occasioni di lettura sono davvero numerose, potendo quindi la 21502 costituire un approccio iniziale, e spesso sufficiente alla materia, salvo specifici approfondimenti.

Norma o standard?

□ *Nella versione originale inglese l'ISO 21502 viene definita uno "standard", termine che potrebbe essere analogamente utilizzato nella nostra*

⁵ *European Cooperation for Space Standardization, www.ecss.nl.*

lingua, ma in ossequio al comune lessico UNI viene senz'altro qui tradotto come "norma". Nel presente contesto non vi è infatti sostanziale differenza fra i due termini, anche se potrebbe sentirsi dire da alcuni che il termine "norma" si dovrebbe attribuire a un documento obbligatorio e richiesto ad esempio da regolamenti o altre norme di legge, mentre il termine "standard" avrebbe significato di applicazione facoltativa e meno restrittiva. In realtà questo non appare essere il senso generale delle norme UNI, la cui adozione obbligatoria o meno può essere demandata ai requisiti di altre disposizioni, come un riferimento di legge o contratto. ■

Quando si parla di norma il pensiero associa subito altri termini come qualificazione e certificazione.

Una norma in generale non ha scopi di certificazione o di carattere legale, ma riguarda il miglioramento e il raggiungimento di standard riconosciuti di prodotti e processi che possano favorire il mercato, lo sviluppo delle aziende e il progresso della società in genere. Una norma acquista carattere regolatorio, o come si dice "mandatorio", se ad esempio esiste un atto legislativo che la impone o anche per determinate clausole di contratto. Talvolta sono peraltro gli stessi enti istituzionali che a seguito di determinate decisioni politiche e industriali favoriscono o richiedono la stesura di certe norme a supporto o quale riferimento delle stesse decisioni, come spesso avviene per le EN (European Norm).

In particolare in tali testi occorre porre attenzione a certe diciture convenzionali come nell'originale inglese "should" e "shall" per definire determinate condizioni in termini rispettivi di raccomandazione (si dovrebbe) o regola da seguire (si deve).

Qualsiasi istituzione, agenzia di mercato od organizzazione può inoltre assumere una norma di organismi internazionali (ISO, IEC), europei (CEN, CENELEC) o nazionali (UNI) per renderla come standard nelle proprie attività. È raccomandabile ad esempio che la serie di norme UNI ISO sul project management siano assunte come riferimento di qualificazione o integrazione della certificazione secondo altri standard di fatto, come la qualità⁶. Nel nostro paese per la certificazione di terza parte della figura di project manager esiste la norma UNI 11648.

⁶ Secondo le statistiche sembra che l'Italia sia il secondo paese al mondo per numero di certificati aziendali di qualità ISO 9001, anche per merito di alcuni disposti legislativi in materia. Peraltro non in tutti i paesi pervade un approccio certificativo di carattere così normativo, lasciando le strategie di "buona condotta" alla libera iniziativa delle aziende, al rispetto di altre normative di carattere più settoriale ecc. Ciò non vieta peraltro che una qualsiasi norma possa essere adottata come riferimento di natura anche contrattuale, o applicabile in determinate fattispecie applicative, a dimostrazione dei criteri di buone pratiche seguite da determinate aziende od organizzazioni.