

LE COMPETENZE DEL PROJECT MANAGER: IL MODELLO PM-AbC2

Essentials

Abilità, conoscenze e capacità

a cura di Vito Introna,
Eugenio Rambaldi,
Stefania Ratini

FrancoAngeli

MANAGEMENT

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

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 home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

LE COMPETENZE DEL PROJECT MANAGER: IL MODELLO PM-AbC2 Essentials

Abilità, conoscenze e capacità

a cura di Vito Introna,
Eugenio Rambaldi,
Stefania Ratini

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Coordinamento e integrazione editoriale dell'opera a cura di:
Giulia Mariani

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2015 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*

Caro lettore, ti ringraziamo per avere acquistato questo che riteniamo avere prezzo davvero contenuto rispetto al valore dei contenuti scientifici in esso presenti.

I diritti d'autore, derivanti dalla vendita del libro, saranno dagli autori interamente devoluti ad un meritorio organismo Onlus, l'Associazione YAS¹, il cui ambizioso progetto viene illustrato nella nota a piè di pagina. Nel caso invece tu stessi leggendo una copia cartacea o digitale del documento originale, siamo certi che provvederai comunque all'acquisto del libro in modo da contribuire anche tu ad un piccolo grande progetto. Grazie!

I curatori

¹ Associazione Ylenia e gli Amici Speciali (YAS). I proventi derivanti dalla vendita di questo libro contribuiranno a realizzare un grande progetto. L'associazione YAS è infatti impegnata a promuovere l'ambizioso progetto "Dopo di Noi Durante noi", e a questo scopo ha già individuato un terreno di 4 ettari a 25 km da Roma, località Tragliata, che sta acquistando. Il progetto ha come destinatari finali ragazzi con disabilità, o meglio con... diverse abilità, che verso i 23-24 anni concludono il percorso formativo – qualsiasi percorso esso sia – e precipitano nel nulla cosmico. Purtroppo, questo è quanto succede. Dopo queste esperienze rimane la solitudine in casa, l'emarginazione, la disperazione, la depressione per una vita inutile, solitaria, senza alcuna dignità né speranza.

Yas ha, dunque, progettato una casa famiglia che abbia in sé non solo la soluzione all'ineluttabile "dopo di noi" ma anche la risorsa del lavoro e dell'impegno per gli abitanti della casa e per quelli che la frequenteranno giornalmente, ognuno con le proprie competenze. Una casa aperta al territorio dove chi sta dentro può uscire ma anche chi sta fuori può entrare. Diamo tutti una mano a YAS!

Indice

Ringraziamenti, <i>di Vito Introna, Eugenio Rambaldi e Stefania Ratini</i>	pag. 11
Prefazione, <i>di Enrico Mastrofini</i>	» 13
1. Perché un modello sulle competenze del Project Manager, <i>di Eugenio Rambaldi</i>	» 17
2. Project Management e Project Manager, <i>autori vari</i>	» 21
3. Contesto di riferimento, <i>autori vari</i>	» 27
4. Il sistema delle qualificazioni in Italia, <i>autori vari</i>	» 29
5. Revisione dei modelli di competenza presenti in letteratura, <i>di Giulia Mariani</i>	» 37
6. Proposta di un modello di competenze per i Project Manager, <i>di Vito Introna, Eugenio Rambaldi e Stefania Ratini</i>	» 41
7. La valutazione delle competenze, <i>autori vari</i>	» 91
8. Conclusioni e sviluppi futuri, <i>di Eugenio Rambaldi</i>	» 93
Allegati	» 99
Gli autori	» 101

The challenge of certifying the professional competence of a Project Manager within a specific national culture, industrial or governmental sector, and project category has produced numerous responses around the world by a number of national and international associations and agencies. Some aspects of this challenge can be accommodated regardless of culture, sector or project category, but other aspects must reflect the differences that exist within these three dimensions.

The Model presented in this book is based on the principles used in the well-established European Qualifications Framework (EQF):

- *Knowledge, both theoretical and factual;*
- *Skills, both cognitive and practical; and*
- *Interpersonal and social abilities.*

Competencies are the summation of all three of these factors. The model is consistent with the major project management standards and bodies of knowledge that exist today. It reflects very importantly the cultural differences in Italy compared to competency models from other countries through its strong emphasis on interpersonal and social abilities, covering 10 social abilities in terms of responsibilities and another 10 interpersonal abilities in terms of autonomy.

*This **ASSIREP PM-AbC2 Competencies Model for the Project Manager** will enable consistent qualification and certification of project managers within Italy and comparison of their competencies within the European Union through the correlation with the European Qualifications Framework.*

Russell D. Archibald¹

¹ Russell D. Archibald è massimo guru del Project Management, riferimento culturale e... padre professionale di tutti noi!

La sfida nel certificare le competenze professionali di un project manager nelle specificità delle culture nazionali, dei settori industriali o governativi, anche in relazione alle categorie di progetto, ha prodotto in tutto il mondo numerosi tentativi, da parte di associazioni ed agenzie sia a Livello nazionale che internazionale. Alcuni aspetti di tale sfida possono essere unificati al di là di specificità culturali, merceologiche o tipi di progetto, ma altri aspetti devono rispettare e riflettere le differenze che esistono tra queste tre dimensioni.

Il modello presentato in questo libro si basa sui principi utilizzati nell'ormai consolidato European Qualification Framework (EQF):

- *Conoscenze, tecniche e fattuali*
- *Abilità, cognitive e pratiche*
- *Capacità personali e sociali*

Le competenze sono la somma di tutti e tre i precedenti fattori. Il modello è pienamente coerente con i maggiori standard di project management e con il corpus di conoscenze ad oggi esistenti. Lo stesso modello rispecchia, in modo significativo, le fondamentali differenze culturali italiane rispetto ai modelli di competenze di altre culture grazie alla enfattizzazione delle capacità sociali ed interpersonali, descrivendole in 10 capacità sociali in termini di responsabilità e 10 capacità interpersonali in termini di autonomia.

*Il presente **ASSIREP PM-AbC2 Competencies Model for the Project Manager** permetterà di confrontare omogeneamente le qualificazioni e certificazioni dei project manager italiani ed offrirà, altresì, uno strumento di valutazione delle proprie competenze rispetto ai colleghi europei attraverso l'utilizzo comparativo del quadro di qualificazione europeo.*

Ringraziamenti

di Vito Introna, Eugenio Rambaldi e Stefania Ratini

Il presente libro è frutto del contributo e della collaborazione, come veri e propri co-autori, di molte autorevoli personalità del mondo del Project Management e di quello professionale.

La lista di tali “contributori” e un relativo breve curriculum vitae sono riportati in una apposita Appendice del libro e quindi non ci dilungheremo qui nell’elencarli e citarli, pur ringraziandoli di cuore uno ad uno.

Una citazione particolare meritano anche coloro che hanno supportato gli autori con suggerimenti e note specifiche; tra essi: Biagia Diana, Sabrina Mancini, Michele Tricarico, Paolo Vallarano, Francesca Petrelli e Ivano Di Filippo.

E oltre a queste decine di persone che hanno fornito contenuti scritti alla presente pubblicazione, ci preme ringraziare, a nome di tutti, anche le migliaia di amici con cui in questi anni ci si è potuti apertamente e costruttivamente confrontare all’interno dei vari ambiti e contesti di Project Management, primi fra tutti i luoghi virtuali (es. social network, forum web, ecc.) o fisici (es. meeting, seminari, ecc.) gestiti da Organismi no-profit di Project Management quali l’Istituto Italiano di Project Management (ISIPM), il Project Management Institute (PMI), l’International Project Management Associates (IPMA) e altri.

E proprio perché i curatori ritengono che il Modello qui proposto non può che essere oggetto di un processo di miglioramento continuo, anche grazie alle esperienze sul campo di tutti i Project Manager italiani, si invitano gli stessi a continuare a contribuire fattivamente a tale Modello in modalità, per così dire, open source, inviando propri suggerimenti, pro-

poste di miglioramento/integrazione e, perché no, anche critiche ... feroci.

A tale scopo, chiunque può eventualmente far pervenire i propri contributi scritti e le proprie richieste all'indirizzo segreteria@assirep.it

Grazie!

Prefazione

di Enrico Mastrofini*

È ormai consolidata la convinzione che il Project Manager (Responsabile di Progetto o Responsabile di gestione progetto) debba avere sia conoscenze tecniche che economico-gestionali, nonché quell'insieme di *skill* che sono comunemente indicate come *soft* (leadership, negoziazione, comunicazione, problem solving, ecc.).

Lo scopo principale del Project Management (gestione dei progetti) è infatti il raggiungimento degli obiettivi del progetto stesso, restando all'interno del perimetro costituito dai classici vincoli determinati dal contesto del committente – il costo, il tempo e la qualità dei risultati attesi – mentre un altro importante risultato che si propone di ottenere è quello di ottimizzare l'allocazione delle risorse ed integrare gli input necessari a raggiungere gli obiettivi definiti. Tutto ciò richiede una costante attenzione alla risoluzione dei problemi più diversi (tecnici, economici, organizzativi e di comunicazione) e alla individuazione e riduzione dei rischi che ciascun progetto, in misura diversa, troverà comunque lungo la propria strada; con un po' di ironia si potrebbe anche considerare il Project Management come una risposta scientifica alla ben nota "legge di Murphy".

Infine non deve essere sottovalutato che per applicare con successo le metodologie di gestione progetti occorre una corretta interpretazione del contesto nel quale utilizzarle, in modo da poterle efficacemente adattare alla situazione di riferimento.

Le conoscenze ritenute necessarie per la gestione di un progetto e che costituiscono l'indispensabile bagaglio culturale del Project Manager

* Presidente dell'Istituto Italiano di Project Management.

nonché dei principali stakeholder di progetto, sono state descritte dall'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM) nel testo che è stato ha adottato come riferimento per la Certificazione ISIPM Base¹.

Tali conoscenze, pur indispensabili, non sono però sufficienti per ricoprire consapevolmente il ruolo di Project Manager; al Responsabile di Progetto viene infatti richiesta una effettiva competenza nel ruolo, intesa come comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, con il grado di autonomia e responsabilità commisurato all'importanza del ruolo da svolgere.

Per questo come ISIPM abbiamo dato la nostra entusiastica adesione al progetto ASSIREP di chiamare a collaborare esperti e stakeholder, per contribuire alla definizione di un Modello delle Competenze del Project Manager che possa essere utilizzato anche per fornire la **Attestazione di qualità e qualificazione professionale**², che è poi ciò che i singoli, le organizzazioni e le associazioni professionali richiedono e che riguarda gli standard qualitativi e di qualificazione professionale che gli iscritti sono tenuti a rispettare nell'esercizio dell'attività professionale.

Tale Attestato costituisce una importante possibilità che consente di mettere in evidenza capacità, competenze, caratteristiche professionali e personali, identificare le eccellenze e supportare i potenziali clienti per scegliere consapevolmente il professionista, basando la propria scelta sulla qualità.

Con il lancio di una pubblica petizione – sottoscritta da centinaia di Project Manager, docenti ed esperti di chiara fama nel campo del Project Management – per la redazione di un Manifesto per le Competenze del Project Manager, ISIPM ha inteso promuovere un processo di raccolta e di elaborazione collettiva dei contributi inviati dai diversi stakeholder, anche al fine di fornire un qualificato contributo al gruppo di lavoro GDL13 che, in ambito UNI, sta definendo i contenuti della normativa tecnica riguardante la figura professionale del Project Manager (o Responsabile della gestione progetti).

Il Modello PM-AbC2 proposto nella presente pubblicazione – basato su Abilità, Conoscenze e Capacità – recepisce in gran parte la struttura

¹ *Guida alle conoscenze di gestione progetti*, a cura di E. Mastrofini ed E. Rambaldi, FrancoAngeli, 2013.

² Ai sensi dell'art. 4 comma 1 della legge n. 4/2013.

proposta nel Manifesto e si avvale del contributo e della collaborazione di molti esperti e professionisti del Project Management, che hanno redatto e firmato uno o più dei successivi capitoli, trattando tematiche di propria indiscussa e specifica competenza.

Buona lettura.

*di Eugenio Rambaldi**

Non possiamo prevedere come e quando finirà la crisi socio-economica e lavorativa che da troppo tempo attanaglia la nostra amata Nazione. Le ipotesi purtroppo sono le più disparate e spesso totalmente discordanti fra loro. C'è chi vede già la luce in fondo al tunnel, chi non vede questa luce e chi (ed io sono purtroppo fra essi) non vedo neanche il tunnel.

Ma su una cosa ritengo si possa essere tutti in buon accordo: fermi non si può restare e occorre, con coraggio, determinazione e tanta speranza provare a cambiare!!!

E questo seppur consci che non sempre il cambiamento è di per se foriero di cose migliori e che esso comporta di sicuro l'assumersi dei grossi rischi. Ma di routine non si cambia e occorre quindi gestire al meglio dei processi di dis-continuità con il passato, dei nuovi viaggi che, da una situazione attuale che non ci soddisfa, ci portino a raggiungere nuove mete, nuovi obiettivi, nuovi risultati desiderati.

In tutto il mondo civilizzato, a questi metaforici viaggi nel tempo e nello spazio viene dato il nome di "project", progetto, intendendo con questo termine l'accezione di "sforzo coordinato e limitato nel tempo, teso al raggiungimento di specifici obiettivi desiderati, in presenza di vincoli di tempo, costo e qualità".

Proprio partendo da tali considerazioni, i futuri progetti pubblici e privati, direi anche per motivazioni di carattere etico, dovranno essere gestiti al meglio e con la massima qualità e professionalità possibile, ma

* Presidente ASSIREP – Associazione Italiana dei Responsabili ed Esperti di Gestione Progetto.

soprattutto dovranno essere affidati alle cure di persone in grado di condurli laddove gli sponsor, i committenti o gli utenti finali dei prodotti/servizi progettuali avranno indicato.

E così come per ogni nave esiste un comandante, per ogni orchestra un direttore, per ogni comune un sindaco,... e via dicendo, per ogni progetto deve necessariamente esistere un “responsabile” (da: colui che ha le risposte) dello stesso. Da qui, la grande importanza e rilevanza sia lavorativa che sociale di questo “ruolo” professionale, che generalmente viene denominato “Project Manager” o “Responsabile di Progetto”. E non potendo esistere alcuna organizzazione pubblica o privata, profit o no-profit, che non agisca per progetti, in modo più o meno frequente e consapevole, non sussiste di conseguenza nessuna organizzazione che non debba individuare e nominare, al proprio interno o come collaboratori esterni, dei validi Project Manager.

Tuttavia, per poter svolgere al meglio e con cognizione di causa il proprio “mestiere”, i Project Manager devono necessariamente possedere adeguate Competenze di Gestione Progetti (Project Management). Devono cioè saper avviare, pianificare, realizzare, controllare e chiudere un progetto nel modo migliore, utilizzando con maestria Conoscenze, Abilità e Capacità di Project Management. E al contempo, essi devono necessariamente possedere adeguate “soft skill” di natura comunicazionale, relazionale, sociale e comportamentale.

Ma cause ataviche di tipo culturale, sindacale, contrattuale, ecc. (cause che non si intende affrontare in questa sede), hanno fatto sì che per troppo tempo i Project Manager italiani abbiano svolto tale proprio strategico e fondamentale ruolo in un modo che potremmo definire “sotto mentite spoglie”, non vedendo spesso riconosciuta né ufficialmente né contrattualmente la propria preziosa posizione professionale e rientrando di sicuro la professione del Project Manager tra quelle non organizzate in Ordini e Collegi. A riprova di ciò, basti sottolineare che, nel momento in cui scrivo, non mi risulta esistere alcun Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL) che citi, tra le varie funzioni e mansioni lavorative assegnabili al personale di una azienda, il termine Project Manager, o similari.

Ma, per fortuna, l’emanazione della legge n. 4/2013, sulle professioni non organizzate in Ordini e Collegi, ha permesso a milioni di cittadini italiani, compresi i Project Manager... de-facto, di poter finalmente ve-

dere qualificata e/o certificata *de-iure* la propria professionalità, attraverso Organismi e percorsi di qualificazione/certificazione che verranno di seguito trattati in specifici capitoli.

A monte di tali eventuali percorsi di qualificazione della, finalmente organizzata e riconosciuta, professione del Project Manager, deve però esistere un “Modello” di riferimento, un framework di Competenze che indichi con chiarezza cosa un Project Manager “professionista” deve dimostrare di possedere per potersi appellare tale, o meglio per permettere ad Associazioni Professionali, Organismi di Certificazione e, in generale, Enti di Qualificazione di rilasciare le qualificazioni professionali di competenza.

Da una complessa ed articolata analisi dello stato dell’arte dei modelli esistenti a livello internazionale, gli autori di questo libro sono giunti, però, alla conclusione che nessuno degli attuali modelli esistenti tiene conto, in modo particolare, delle ultime direttive Europee quali l’EQF, la recente norma UNI ISO 21500 e le leggi e norme italiane relative al mondo delle professioni (vedasi su tali norme/leggi gli specifici capitoli successivi).

Ne è dunque derivata l’esigenza di sviluppare un Modello originale, che avesse come primo obiettivo quello di raccogliere, armonizzare e uniformare tutte le esperienze internazionali e i principali standard di Project Management con le norme, i regolamenti e le leggi vigenti.

Il Modello sviluppato, a cui viene dato il nome di **PM-AbC2** – Acronimo di **Project Manager: Abilità, Conoscenze e Capacità** –, viene esposto in questo libro ed è patrocinato da ASSIREP – Associazione Italiana dei Responsabili e Esperti di Gestione Progetto (www.assirep.it). Il Modello è frutto dell’impegno profuso da molte persone che, a vario titolo e grado, si muovono del variegato mondo del Project Management. Esso vuole costituire un punto di riferimento rispetto al quale gli Organismi di qualificazione, certificazione, formazione, ecc., preposti e previsti dalle leggi e dai regolamenti italiani, possano sviluppare i propri disciplinari, repertori e schemi.

Ma lo scopo principale del Modello PM-AbC2 è quello di provare a fare ordine e chiarezza rispetto a termini quali Competenze, Conoscenze, Abilità, Capacità, Esperienza, ecc. che, con riferimento al ruolo del Project Manager, vengono dalla letteratura corrente utilizzati spesso con significati differenti e, non di rado, persino contrastanti fra loro. Basterebbe, a tal proposito, sottolineare come due dei principali Organismi