

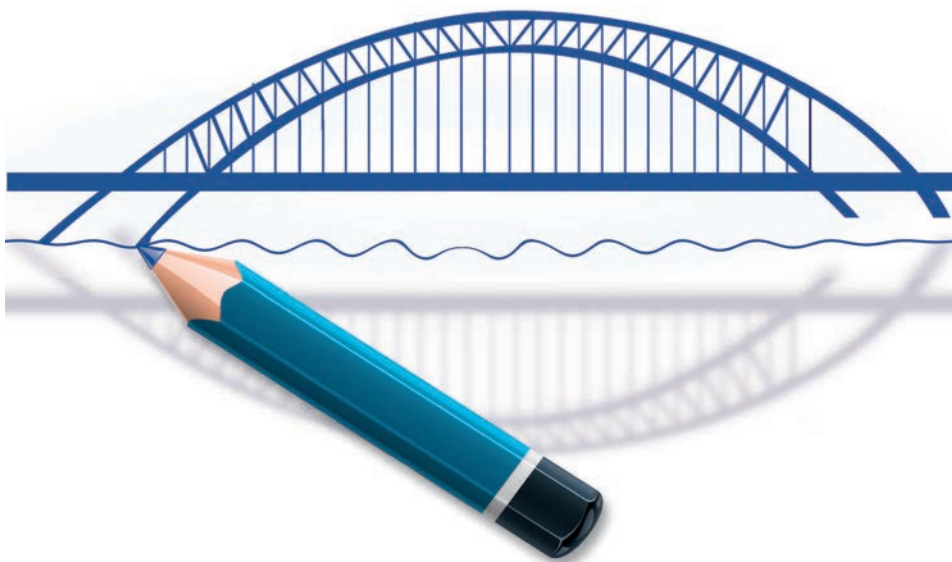
Alessandro Cagliesi, Ugo Forghieri,
Ernesto La Rosa, Roberto Pozza

Professione Project Manager

Preparazione alla certificazione internazionale IPMA

IPMA[®]

international
project
management
association



FrancoAngeli

ECONOMIA



MANAGEMENT

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.



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.

Alessandro Cagliesi, Ugo Forghieri,
Ernesto La Rosa, Roberto Pozza

Professione Project Manager
Preparazione alla certificazione
internazionale IPMA

FrancoAngeli

Copyright © 2014 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 previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

Indice

Prefazione , di <i>Roberto Mori</i>	pag.	9
Pensare e lavorare per progetti , di <i>Nello Uccelletti</i>	»	13
Certificare le performance , di <i>Giuseppe Pugliese</i>	»	15

Introduzione

Il ruolo del Project Manager in Italia	»	19
Struttura didattica del libro	»	23
Il Modello di Certificazione IPMA®	»	27

Parte I

Contesto organizzativo e di business

1. Project Orientation	»	41
2. Programme Orientation	»	45
3. Portfolio Orientation	»	50
4. Project, Programme & Portfolio Implementation	»	54
5. Permanent Organization	»	59
6. Business	»	64
7. Systems, Products & Technology	»	69
8. Finance	»	74
9. Legal	»	80

Parte II

Ambiente di progetto

1. Project Organization	pag.	87
2. Project Structures	»	93
3. Project Management Success	»	100
4. Interested Parties	»	105
5. Project Requirements & Objectives	»	110
6. Scope & Deliverables	»	114
7. Information & Documentation	»	119
8. Personnel Management	»	124
9. Health, Security, Safety & Environment	»	128

Parte III

Competenze tecniche e processi di project management

1. Project Start Up	»	135
2. Time & Project Phases	»	141
3. Resources	»	152
4. Cost & Finance	»	156
5. Procurement & Contract	»	163
6. Changes	»	169
7. Quality	»	174
8. Risk & Opportunities	»	182
9. Control & Reports	»	193
10. Close out	»	204

Parte IV

Competenze personali del Project Manager

1. Leadership	»	211
2. Engagement & Motivation	»	218
3. Self-Control	»	223
4. Assertiveness	»	227
5. Relaxation	»	231
6. Openness	»	235
7. Creativity	»	239
8. Results Orientation	»	245
9. Efficiency	»	249
10. Consultation	»	253

Parte V

Competenze relazionali del Project Manager

1. Teamwork	pag. 259
2. Communication	» 263
3. Problem Resolution	» 269
4. Negotiation	» 275
5. Conflict & Crisis	» 283
6. Reliability	» 290
7. Values Appreciation	» 294
8. Ethics	» 298

Parte VI

Esercitazioni

1. Domande a risposta multipla per livelli C e D	» 305
2. Domande a risposta multipla per livelli B e A	» 328
3. Soluzioni domande a risposta multipla D/C	» 335
4. Soluzioni domande a risposta multipla B/A	» 339
5. Domande tematiche: un approccio metodologico	» 341
6. Domande tematiche per livelli D/C	» 347
7. Domande tematiche suggerite per livello B	» 353
8. Casi di studio livello A	» 358
9. Tracce di risposta domande tematiche D/C	» 364
10. Tracce di risposta domande tematiche livello B	» 381
11. Indicazioni per le risposte ai casi di studio livello A	» 390

Appendici

Glossario essenziale	» 395
Bibliografia	» 397
Matrice di correlazione degli argomenti	» 400

Prefazione

di *Roberto Mori**

Siamo tutti coinvolti nella gestione di progetti o come membri di un team o come Project Manager, sia nella vita professionale, sia in quella privata, sia nelle attività di relazione sociale e di volontariato.

Non tutti ne siamo però pienamente coscienti.

Ebbene questo libro ha il grande merito di proporsi come strumento per accrescere da un lato la sensibilizzazione verso il project management come professione realmente trasversale e transnazionale, senza limiti né geografici né culturali, e dall'altro per migliorare le competenze dei Project Manager che vogliono prepararsi per meglio affrontare le impegnative sfide future anche dotandosi di una certificazione professionale di valenza internazionale.

Infatti IPMA (International Project Management Association) – fondata nel 1965 è la più antica associazione internazionale di project management, che comprende oggi 56 Paesi in rappresentanza di tutti i continenti – ha sviluppato e aggiornato un modello delle competenze necessarie per gestire con successo qualunque progetto, sia semplice sia complesso (ICB, IPMA Competence Baseline). La natura federale di IPMA e il suo metodo di lavoro, basato sul più ampio consenso, hanno permesso di definire questo modello che amalgama perfettamente i requisiti di una certificazione internazionalmente riconosciuta con le esigenze di una specifica professionalità. Sono esigenze richieste dal e nel contesto locale in cui operano i singoli Project Manager e sul quale è basato il sistema di certificazione competenze-based su 4 livelli, che mette al centro della valutazione le reali capacità già dimostrate nella gestione di progetti di successo e non la semplice conoscenza delle metodologie e delle tecniche necessarie.

* Past President, International Project Management Association, Presidente IPMA Italy.

La validità dell'impostazione IPMA è confermata dalla quasi completa (97%) copertura dello standard globale di project management GAPPS. IPMA è l'unica, fra i maggiori enti di certificazione internazionale, ad avere una copertura così ampia.

La struttura del libro consente poi di avere completa evidenza del peso che le competenze comportamentali e attitudinali – il cuore del modello IPMA – hanno per il successo dei progetti moderni.

Ricordiamo alcune delle molte sfide alle quali dobbiamo rispondere: le pressioni sul triangolo classico di tempi – costi – qualità indotte dalla competizione globale e dai sempre più numerosi e esigenti stakeholder, l'analisi e gestione dei rischi in funzione della capacità dell'organizzazione di farvi fronte, le mutevoli condizioni di contesto durante il ciclo di vita del progetto, la necessità di convivere con gli ambienti di progetto multiculturali sempre più ampi e la capacità di trasformare la multi-culturalità da eventuale problema in valore aggiunto. Queste sfide non possono essere affrontate e vinte con le sole tecniche, ma richiedono il possesso di adeguate competenze comportamentali non solo del Project Manager ma di tutti i componenti del team di progetto.

La professione di Project Manager ha fatto passi in avanti significativi negli anni recenti perché gli aspetti comportamentali hanno acquisito sempre più peso fino a dimostrarsi essenziali per il successo dei progetti.

Parallelamente l'eccellenza del project management è diventata un fattore vitale di successo perché mette a disposizione delle organizzazioni e di tutte le loro componenti operative la possibilità di esprimere potenziali addizionali di profitto. Spinte dalla crescente consapevolezza dell'aumento di efficienza e produttività conseguibile con tutte le attività (inclusi marketing, vendite e produzione) strutturate per progetti invece che per dipartimenti funzionali, sempre più numerose organizzazioni e imprese stanno scegliendo il modello IPMA come standard per lo sviluppo delle competenze di project management, anche grazie alla sua prospettiva multiculturale che attribuisce grande valore al fattore umano. Proprio la cultura umanistica è l'elemento distintivo del project management europeo nei confronti di quello di matrice anglosassone.

Questo è quindi un libro da usare più che leggere se vogliamo conseguire benefici professionali, qualunque sia il settore – produttivo e no, dei servizi e della Pubblica Amministrazione, del volontariato – che ci vede impegnati. Se tutti ci dotassimo delle competenze minime necessarie per la gestione dei nostri progetti, probabilmente vedremmo l'Italia primeggiare anche nelle classifiche di capacità gestionale dell'ordinario, non solo in quella dell'emergenza.

Un'ultima notazione: come sa chiunque ama questa splendida professione, anche nel più complesso dei progetti il Project Manager sperimenta la

gioia quotidiana di affrontare e vincere sfide difficili. L'augurio è quindi che il libro contribuisca all'ingresso e al consolidamento di sempre più numerosi membri in questo esclusivo, ma aperto a tutti, *club* in cui si gioisce nella ricerca dell'eccellenza.

Che questa ricerca sia fruttuosa per tutti!

Pensare e lavorare per progetti

di *Nello Uccelletti**

Noi tutti, anche se non lo sappiamo, lavoriamo per progetti!

È un fatto spontaneo e naturale quando ci accingiamo a fare ciò che pensiamo sia necessario fare per raggiungere un obiettivo, anche semplicemente riflettendo su alcuni elementi di fondo la cui importanza non ha bisogno di molte spiegazioni: perché lo si fa? che cosa occorre fare? chi lo deve fare? per quando serve? quali cambiamenti comporterà? E non ultimo un ulteriore aspetto molto pratico: quali e quante risorse sono necessarie?

Sia che si tratti del nostro trasloco di casa o di recuperare una nave di 115.000 tonnellate naufragata sugli scogli, sono tutti “progetti” di cui ci si deve occupare, ricercando costantemente il successo.

Questo preambolo può sembrare semplicistico ma in realtà è la più efficace premessa al libro che avete in mano.

ANIMP, Associazione Italiana di Impiantistica Industriale, ha da decenni la mission di favorire la raccolta, la razionalizzazione e la diffusione nel nostro Paese del “saper fare” impiantistico, cui hanno contribuito molte importanti Società italiane nella realizzazione di progetti industriali e infrastrutturali in ogni parte del mondo e nelle condizioni ambientali più estreme. Questo *know how*, oltre che ingegneristico, si chiama **project management**, un insieme di metodi operativi, di competenze e di strumenti utilizzati per gestire razionalmente grandi opere, ma allo stesso tempo necessari per impostare e portare a termine grandi trasformazioni organizzative interne alle aziende.

In Italia questa “cultura del progetto” ha ottenuto risultati di assoluta eccellenza ma è ancora troppo confinata a settori che per primi la hanno adottata, quali quello impiantistico e dell’aero-spazio.

* Presidente ANIMP.

Come abbiamo già sottolineato all'inizio, i concetti di base del project management sono in realtà semplici e assolutamente trasversali rispetto ad ogni iniziativa che abbia lo scopo di usare risorse per raggiungere un obiettivo. Occorre quindi che gli imprenditori delle numerose Piccole e Medie Imprese italiane, i responsabili delle PP.AA., i manager e i professionisti che operano nelle Organizzazioni bancarie, assicurative, dei servizi e negli studi professionali abbraccino sempre più la disciplina del project management per sfruttare a fondo le efficaci pratiche gestionali e massimizzare le possibilità di successo delle loro iniziative.

La Certificazione professionale di valenza internazionale IPMA®, di cui ANIMP, attraverso IPMA Italy, ha l'esclusiva per tutto il territorio nazionale, è uno strumento di grande efficacia per la valutazione delle competenze di coloro – i Project Manager – cui vengono affidati imprese complesse quali i “progetti” sono, indipendentemente dal loro contesto di applicazione.

È a tutti questi operatori che questo libro è destinato, ed è a loro che va il mio augurio di buona lettura e di un risultato di successo nella Certificazione.

Certificare le performance

di *Giuseppe Pugliese**

Alcune Certificazioni testano le conoscenze, altre fanno un assessment delle competenze. Pochissime si pongono l'obiettivo di fare un assessment delle performance.

IPMA con il suo Schema di Certificazione Universale IPMA 4LC (Four Level Certification) ha scelto di percorrere il complesso percorso dell'assessment delle performance. Coloro che ottengono una delle certificazioni IPMA (IPMA Level D Certified Project Management Associate, IPMA Level C Certified Project Manager, IPMA Level B Certified Senior Project Manager, IPMA Level A Certified Projects Director) hanno dimostrato capacità di performance coerenti con una baseline di riferimento tracciata da IPMA comune a tutti i Paesi in cui l'associazione è presente (a oggi 56 Paesi in tutti i continenti).

È quindi chiara anche la sfida che hanno dovuto affrontare gli Autori di questo volume. Essi si sono dovuti confrontare con un arduo compito. Da un lato, infatti, si sono posti l'obiettivo di trasferire conoscenze, e dall'altro, più ambizioso, quello di portare il lettore/certificando verso tematiche di performance.

Di questo sforzo sono particolarmente grato agli Autori. Sono loro grato poiché l'esperienza che ho acquisito – come Direttore della Certificazione di IPMA in Italia – in questi anni, mi ha portato a identificare come fattore di criticità per i Candidati qualche difficoltà nel collegare l'ICB 3.0 (IPMA Competence Baseline) con prassi ed esperienze, anche realmente vissute.

Il volume va in questa direzione. Accompagna il Candidato con una formula molto efficace che contestualizza ciascuno degli elementi di competenza attraverso esercizi, case study, task e in generale situazioni operative che appartengono al vissuto professionale degli Autori.

Ringrazio gli Autori per questo lavoro e auguro ai Lettori un proficuo approfondimento delle pratiche di project management.

* Direttore della Certificazione di IPMA.

Introduzione

Il ruolo del Project Manager in Italia

*Datemi 8 ore per tagliare un albero,
ne spenderei 4 ad affilare la lama della mia ascia.*

Abraham Lincoln

Lo stimolo a scrivere questo manuale è venuto agli autori – quattro professionisti da lungo tempo impegnati a gestire progetti – dalla consapevolezza che ormai, anche in Italia, quella disciplina operativa chiamata **project management**, sino a poco tempo fa poco conosciuta e considerata tutt'al più applicabile solo alle grandi opere, viene ora sempre più compresa come strumento insostituibile per gestire con successo ogni tipo di progetto.

Questo fenomeno di comprensione progressiva dell'utilità di una disciplina – da tempo utilizzata in maniera sistematica nel mondo anglosassone e anche in alcuni paesi emergenti – è certamente un fatto positivo. Dobbiamo però, come sistema Paese, recuperare un grave ritardo. In Italia alcuni settori, come il mondo dell'Engineering & Construction e dell'impiantistica industriale, basano da decenni proprio sul project management il livello di eccellenza raggiunto nel mercato globale. Tuttavia, negli altri settori dell'economia nazionale, in particolare nelle Piccole-Medie Industrie e nella Pubblica Amministrazione, chi dirige nuove iniziative (i *progetti*) è – salvo poche positive eccezioni – ben lontano dall'utilizzare le tecniche di project management come un *know how* consolidato e condiviso in azienda.

Il manuale che il lettore si accinge a consultare vuole, quindi, essere un piccolo ma appassionato contributo per colmare questo ritardo, confidando anche sulla speranza che siano soprattutto i giovani ad avvicinarsi a questa disciplina. I temi e gli obiettivi del project management permeano – con ampiezza a volte sorprendente anche per chi da tempo tratta questi aspetti gestionali – tutte le situazioni della nostra vita, non solo di lavoro ma anche nella sfera privata. Percorrendo le schede che costituiscono l'ossatura di questo libro e allenandosi nei relativi esercizi, il lettore verificherà facilmente l'applicabilità della metodologia descritta a ogni momento del nostro "fare" quotidiano nelle professioni più diverse e in molti aspetti della vita familiare e personale, spesso altrettanto complessi e importanti.

Il contributo suddetto vuole anche essere molto concreto e pratico: gli autori sono stati facilitati in questo compito dal fatto che l'obiettivo di questo libro è preparare il lettore all'esame di Certificazione di project management secondo uno standard (ICB, IPMA Competence Baseline) basato sulle *competenze* più che sulle conoscenze, a volte troppo teoriche e non calate nelle realtà quotidiane che i gestori delle iniziative devono affrontare.

La base stessa dell'ICB si fonda pertanto su un ampio livello di concretezza: come già ricordato dal suo Chairman, Roberto Mori, nella Prefazione a questo libro, l'Associazione Internazionale di Project Management (IPMA) lo ha elaborato sintetizzando l'esperienza professionale dei propri associati, presenti in oltre 60 Paesi di tutti i continenti. Il GAPPS (Global Alliance for Project Performance Standards), un organismo internazionale che analizza i più importanti standard adottati nel mondo, ha rilevato che il modello sviluppato da IPMA ottiene il più alto grado di coerenza con la visione globale, raggiungendo un grado di oltre il 97% di copertura del GAPPS Project Manager Standards.

L'ICB – derivabile dal sito IPMA Italy www.ipma.it – definisce attraverso 46 elementi le competenze professionali richieste al Project Manager per la conduzione di un progetto, indipendentemente dal tipo di settore in cui l'iniziativa si realizza. Non è superfluo qui sottolineare la coerenza dell'ICB con la recente norma ISO 21500:2012 (che segna l'ingresso dell'International Standard Organization nel campo della formalizzazione dei processi di project management) in particolare per quanto concerne il contesto aziendale, le norme e le politiche interne a cui il progetto deve uniformarsi.

È su questa base di concretezza e di competenze che gli autori confidano di aver mantenuto, nei percorsi di approfondimento e di laboratorio suggeriti, un altrettanto valido profilo di operatività. Il tutto in funzione di una molto semplice sequenza di “attacco” per risolvere ogni situazione:

- l'individuazione dei problemi;
- la definizione degli stessi;
- l'individuazione di tutte le parti interessate al progetto;
- la ricerca delle soluzioni e dei relativi rischi connessi;
- l'applicazione di tali soluzioni e la gestione dei rischi;
- la valutazione dei risultati;
- l'utilizzo delle “lezioni apprese”.

Tornando al tema indicato nel titolo di questa introduzione, la semplicità di cui abbiamo dato un primo esempio nella sequenza citata è forse la caratteristica principale del project management, il cui il ruolo nell'Italia di oggi è in sostanza quello di rendere note e far applicare le tecniche gestio-