



W5-[HTTPS://WWW.AGENDADIGITALE.EU/PROCUREMENT/PROJECT-MANAGER](https://www.agendadigitale.eu/procurement/project-manager)

## LO SCENARIO

### Project manager, pivot della trasformazione digitale: competenze, formazione e certificazione Uni

Condividi questo articolo

L'exploit di progetti innovativi in aziende e PA mette al centro della scena la figura del responsabile di Progetto. Una professione che ha trovato inquadramento anche in specifiche norme Uni. Un'analisi del panorama italiano: dalle competenze richieste ai principali ostacoli nella formazione

**Roberto Bellini (18 Mar 2019)**

**La digital transformation sta mettendo al centro della scena la figura del Project manager:** un "pivot" all'interno delle organizzazioni – sia private che pubbliche – lanciate sulla strada dell'innovazione. Si tratta di specialisti destinati ad aumentare con il progressivo incremento di progetti di innovazione. La disponibilità di titoli formalmente riconosciuti dal mercato del lavoro ha cominciato a essere utilizzata in alcuni primi bandi della PA, ma non solo. **Ecco una fotografia del contesto in cui lavora il Responsabile di progetto, e del percorso da adottare in vista della certificazione.**

Imprese ed enti pubblici sviluppano innovazione in tutte le funzioni organizzative sostenendo la catena del valore: dal prodotto/servizio erogato e utilizzato dal cliente finale indietro nei processi della catena del valore primaria e secondaria fino ai fornitori dei semilavorati, con impatti su competitività e produttività. **Per sviluppare innovazione, la gestione per progetti** è quella naturalmente al centro dell'attenzione e ha trovato un inquadramento anche in una specifica **Norma UNI**.

Dopo le prime sperimentazioni dei nuovi percorsi di certificazione italiani la **Palestra del Professionista Digitale di AICA** ha coinvolto nella riflessione critica un panel di esperti come **Alfredo Biffi di SDA Bocconi, Paolo Manzoni, consulente e docente di PM e Roberto Ferreri commissario AICA alla Certificazione EPM**.

In Italia le certificazioni internazionali di **Project Management** sono presenti come in tutti gli altri paesi del mondo ma per una quota relativamente più piccola. Negli ultimi quattro anni, dall'entrata in vigore anche in Italia del **Sistema Nazionale delle Certificazioni**, sono state definite **due norme UNI** specifiche per la certificazione dei profili del Project Manager (la **UNI 11648** per il Profilo del Project Manager trasversale a più settori e la **UNI 11506** per il Profilo del ICT Project Manager in particolare specializzato nel settore ICT).

**Indice degli argomenti**

## Identikit del Responsabile di progetto

---

La disponibilità di questi **titoli riconosciuti formalmente dal mercato del lavoro** ha cominciato a essere utilizzata in alcuni primi **bandi della Pubblica Amministrazione** e le **competenze di PM riconosciute in alcune raccomandazioni dell'ANAC per la figura del RUP** (Responsabile Unico della Procedura). Il completamento del ciclo di qualificazione, formazione e certificazione delle competenze del PM rappresenta un momento adatto per fare una **valutazione critica del profilo del Responsabile di Progetto**, di una figura professionale, cioè, che sarà richiesta in misura sempre maggiore per chi lavora e lavorerà per l'innovazione.

**La riflessione riguarda l'aumento esponenziale dei progetti di innovazione, siano questi progetti di nuovi prodotti o di innovazione di processo, ma chiaramente realizzati per conto di un cliente, in termini di commesse-progetto.**

**Se aumenta la numerosità dei progetti è necessario che aumentino tendenzialmente anche le persone in grado di poterli e di saperli gestire.** Biffi, citando l'approccio al project management secondo la SDA Bocconi, mette in evidenza "che tutti coloro che comunque vengono coinvolti in un progetto dovrebbero per forza sapere che cos'è un progetto e quali sono le sue principali caratteristiche, anche se non sono destinati ad assumere il ruolo di responsabili di progetto. **Il project management va considerato come un nuovo metodo per gestire il cambiamento all'interno dell'azienda o dell'organizzazione pubblica** e ottenere un risultato finale possibilmente più adeguato alle indicazioni del committente, tenendo conto dei vincoli di qualità, costo e tempi richiesti dal committente".

## Le competenze per la carriera del Responsabile di progetto

---

Concretamente in molte organizzazioni pubbliche e private si stanno riscontrando fenomeni di incremento del numero e della complessità di progetti, con il ruolo di **Responsabile di Progetto** che si sta configurando sempre di più come una vera e propria professionalità con diverse specializzazioni per settore di industria; specialmente a livello delle grandi aziende e dei grandi progetti infrastrutturali emergono **multinazionali della consulenza che "vendono" il tempo di lavoro di Responsabili di Progetto** con le diverse specializzazioni (costruzioni, industria chimica, elettronica, meccanica, impiantistica, informatica, ecc.)

**Il profilo di un Responsabile di Progetto è quello di un professionista con un alto livello di autonomia** e con la capacità di assumere responsabilità di implementazione di fronte a un committente che può essere il titolare di una media di imprese o la committenza associata di alcune amministrazioni nazionali per progetti infrastrutturali con servizi e prodotti erogati su diversi mercati nazionali.

**Il PM professionista con la sua esperienza sa individuare rapidamente i punti di forza o di debolezza del progetto** che gli viene proposto con riguardo alle risorse, ai costi e ai tempi di realizzazione e alla qualità complessiva del risultato che si vuole ottenere.

---

## Ecco gli ostacoli principali

---

Emergono varie difficoltà:

- ◆ la complessità delle competenze dipende dal grado di difficoltà dell'obiettivo del progetto: nei settori tradizionali i progetti sono sempre frammentati. **Da progetti molto grandi si è passati a progetti medi, con portafogli di clienti più estesi.** Viceversa, da progetti stabilizzati, si passa a progetti complessi i cui processi, di volta in volta, devono essere reinventati.
- ◆ Nei settori in cui assistiamo a concentrazioni, fusioni, accorpamenti di varia natura, cioè si stanno riorganizzando intere aziende, vengono definiti **progetti di grande difficoltà nella realizzazione dell'obiettivo** (ad esempio per la ricerca di nuovi mercati) e per i quali non è garantito che esistano le persone capaci di saperli affrontare.
- ◆ Se pensiamo ai percorsi di **trasformazione digitale**, le difficoltà diventano molto elevate perché **la digitalizzazione è cross, sia nei settori tradizionali che in quelli innovativi, nel pubblico e nel privato.** Per cui disporre di professionalità che sanno pensare i contenuti del progetto in termini di digitalizzazione e di gestione sempre digitale, a volte può sembrare fantascienza.

**Entriamo nel merito di quelle che sono le competenze essenziali di un buon capo progetto mettendo a fuoco 5 tipi di competenze necessarie.**

1. **La capacità di saper “pensare per progetti”.** Che vuol dire definire un obiettivo e formalizzarlo individuando tutti i benefici che se ne possono avere (dal punto di vista del committente) e i passaggi critici della realizzazione. La difficoltà è tanto maggiore quanto più l'obiettivo da realizzare è sconosciuto/nuovo. Se si tratta di un nuovo prodotto la difficoltà è massima perché bisogna arrivare a definire il posizionamento del nuovo prodotto rispetto ai concorrenti, tenendo conto delle caratteristiche della clientela, dei confini del mercato a cui ci si indirizza, dei canali di vendita, del margine di contribuzione, ecc.
2. **La pianificazione del lavoro:** vanno identificate e pianificate le varie fasi di lavoro introducendo la scelta delle professionalità da coinvolgere, gli impegni delle risorse e la loro disponibilità, e vanno calcolati i costi. I costi devono essere compatibili con i vincoli di budget e di tempo assegnato dalla committenza. Ovviamente devono essere chiare le competenze tecniche necessarie per realizzare e ottenere l'obiettivo indicato dal committente. In un progetto, diversamente dal processo, i tempi di consegna del risultato non sono stabili, perché ci può essere sia un meglio, che un peggio: la data di consegna del risultato di un progetto può essere non tassativa, perché dipende dalle incertezze proprie di qualunque innovazione.
3. **Specie per progetti molto innovativi assumono grande importanza i risultati dell'analisi di contesto.** Fondamentale se si progetta una nuova unità di business diventa l'analisi della concorrenza, il posizionamento competitivo e la scelta del modello di business a cui va aggiunta l'analisi del rischio.
4. **La complessità delle competenze dipende dal grado di difficoltà dell'obiettivo:** nei settori tradizionali ci troviamo sempre di più in presenza di una alta frammentazione di progetti. Da progetti molto grandi a progetti medi, con portafogli clienti più estesi. Si

passa quindi da progetti stabilizzati, a progetti in cui, di volta in volta, i processi bisogna reinventarli.

5. **Oltre alle competenze tecniche vanno considerate le competenze comportamentali:** in generale per la collaborazione in un team di progetto c'è bisogno di saper comunicare per tutti, di riconoscere la leadership del responsabile di progetto o dei responsabili di sotto-progetti critici, di saper esemplificare concetti innovativi in modo da renderli comprensibili a tutti

E potremmo aggiungere una valutazione del committente rispetto alla adeguatezza complessiva del capo progetto proposto rispetto alla difficoltà del risultato da perseguire: nel caso di inadeguatezza infatti, e prima di arrivare ad una revisione dell'incarico, **il rischio è che passi un lasso di tempo significativo in cui l'utilizzo errato di risorse faccia emergere costi non utilizzabili.**

## La formazione delle competenze e la certificazione

---

**Manzoni** aggiunge qualche ulteriore considerazione sulle tematiche di formazione dell'EPM-European Project Manager. Conferma che **il Project Management sta diventando in questi ultimi anni, un sistema di management per implementare la strategia di cambiamento delle aziende e degli enti pubblici.** Ai Project Manager viene richiesto di svolgere il **ruolo di agenti di cambiamento, cioè di adattamento continuo dell'organizzazione a nuove modalità di realizzare gli obiettivi.**

Nella formazione al Project Management ci sono in sintesi tre tematiche che vengo curate: 1) **le conoscenze di base** che permettono di entrare e muoversi nel mondo del "pensare per progetti", 2) **la strumentazione metodologica** da padroneggiare per la partecipazione al progetto e la eventuale conduzione come responsabile, comprendente la scelta delle risorse per la costituzione del team di lavoro, lo sviluppo della pianificazione di progetto e la definizione del budget tenendo conto dei vincoli della committenza, 3) **la preparazione alla certificazione** per coloro che hanno già adeguata esperienza di lavoro come componenti di team di progetto.

**Ferreri sottolinea che la certificazione è un passaggio molto importante, perché le competenze di base devono essere diffuse e costituire un linguaggio condiviso** per tutti coloro che lavorano per progetti. **La certificazione dà la garanzia che sui concetti di base e i relativi tecnicismi si raggiunga un linguaggio comune fra progettisti.** Che poi permette di condividere l'esperienza sul campo, altrettanto importante. **La certificazione del Responsabile di Progetto** fornisce qualche garanzia in più che la sua expertise sia stata verificata da una terza parte indipendente ed esterna accreditata da Accredia; la certificazione costituisce un mattone importante in termini di credibilità e di fiducia **nelle metodologie professionali** adottate da questo specialista.

## Certificazione: una verifica del saper fare (e non del saper dire)

---

Dalla discussione emerge un altro importante chiarimento sul significato del termine certificazione. Da come se ne parla sembra che la certificazione sia un esame da fare dopo un corso: iscriviti a questo corso, partecipa alle lezioni, ti prendi la certificazione. Cioè, la certificazione viene spesso vista come conclusione della attività formativa, a seguito della quale viene rilasciato poi un certificato. **Ma la Norma UNI 11648, che è alla base della certificazione del Project Manager, ha come obiettivo la verifica che il candidato alla**

**certificazione abbia un'esperienza documentata di gestione di un progetto PM;** tale esperienza deve essere stata fatta per almeno due anni, oppure svolta come componente di un team di Project Management per almeno tre anni negli ultimi 10, di cui uno come Responsabile. Quindi, oltre a definire un percorso per arrivare a questo step dell'effettiva certificazione, la **norma** definisce il livello delle conoscenze, allineato alla Iso 21500, che caratterizza il sistema della conoscenza del Project Manager.

**In una parola, la certificazione verifica il saper fare e non il saper dire.** Il percorso di certificazione verifica in 3 step il possesso adeguato delle competenze previste dalla norma UNI 11648 a supporto dello sviluppo della carriera professionale del EPM-European Project Manager:

- ◆ EPM Knowledge: verifica il possesso delle **conoscenze delle metodologie** di Project Management e basato sullo standard ISO 21500, il "saper pensare per progetti"
- ◆ EPM Ability, verifica il possesso delle **abilità relative all'utilizzo di strumenti** di Project Planning
- ◆ EPM Professional: verifica il possesso **delle esperienze di un candidato** Project Manager secondo UNI 11648 attraverso schede di esperienze di PM svolte, documentate e discusse con un commissario di esame