



EPM - European Project Management

Adeguamento della certificazione dallo standard UNI ISO 21500:2013 allo standard UNI ISO 21502:2021

Come lo Standard UNI ISO 21502:2021 risponde alle esigenze delle Imprese.

L'evoluzione della ISO 21502 del 2021 rispetto alla iso 21500 del 2013

- Rappresenta un **passo in avanti rispetto alla ISO 21500** che era troppo generica, non entrava nei dettagli e cercava di dare un inquadramento generale al project management
- **Prevalentemente insegue ancora il contesto attuale**, anche se evidenzia **alcuni concetti che rappresentano le tematiche che le aziende stanno trattando oggi**: ritorno economico dei progetti, gli aspetti organizzativi (ruolo del project sponsor, del board of director, del wp leader, project office), velocità, gate e hybrid project management
- Si utilizza un **linguaggio più comprensibile** alle aziende ed è meno teorico/istituzionale
- E' un passo importante che segna **una svolta per il project management** che diventa sempre più importante per la competitività delle imprese: execution della strategia, applicabile in tutti gli ambiti, il ruolo del manager sta cambiando, le imprese vivono di change...



La iso 21502 rappresenta una evoluzione significativa rispetto alla 21500 in quanto diventa più precisa, più dettagliata e più vicina alle reali esigenze delle imprese di oggi

I principali punti di cambiamento della ISO 21502:2021

I principali punti significativi della iso 21502:

- **Il concetto di pratiche**
- L'introduzione delle attività pre e post progetto
- Il concetto di imprevisti ed il risk management
- L'apertura verso il project management adattivo o agile project management
- Le evoluzioni a livello organizzativo

Il concetto di pratiche

Il termine «best practices» o semplicemente «practices» è già stato utilizzato in ambito Good Manufacturing Practices o GMP che è un approccio utilizzato dalla FDA Us per prevenire le contaminazione durante i processi produttivi nel settore pharma. In ambito Project Management introduce, invece, il **concetto che il sistema di project management deve essere personalizzato sull'azienda in base alle caratteristiche organizzative, di prodotto e di mercato a cui si rivolge l'azienda e deve essere messo in «operatività»**. Quindi quando introduciamo il termine «practices» dobbiamo accettare una deviazione dal concetto **prescrittivo** del project management tradizionale, quasi ad assumere qualche sembianza propria del **«frame agile»**.

Le pratiche si dividono in **pratiche integrate di gestione del progetto** che descrivono come personalizzare le fasi di **pre-progetto** e avvio-pianificazione-esecuzione e controllo -chiusura del progetto e quelle di **post progetto**.

Inoltre esistono **pratiche di project management** o di gestione dei progetti che si riferiscono ai diversi aspetti di come **svolgiamo le singole fasi del ciclo di vita del progetto**: pianificazione, il controllo, la gestione dei rischi, le attività di chiusura del progetto, di gestione delle risorse,...

I principali punti di cambiamento della ISO 21502:2021

I principali punti significativi della iso 21502:

- Il concetto di pratiche
- **L'introduzione delle attività pre e post progetto**
- Il concetto di imprevisti ed il risk management
- L'apertura verso il project management adattivo o agile project management
- Le evoluzioni a livello organizzativo

L'introduzione delle attività pre e post progetto

Le attività di pre-progetto

Riguardano tutte **le attività che portano all'avvio del progetto**, ovvero le attività che fanno riferimento al processo di assegnazione delle iniziative da sviluppare al project sponsor. Come spesso succede quando si va ad invadere un campo come quello della strategia si rischia di essere vaghi e poco specifici, infatti **è un ambito molto vasto** che viene trattato in un paragrafo molto stringato che non può che risultare un accenno **non esaustivo ma indicativo della esigenza**.

Le attività di post progetto

Anche in questo caso si evidenzia la necessità di gestire iniziative, ovvero **progetti che generano benefici durante la fase di esercizio** e quindi la necessità che le imprese hanno di **monitorare i processi di ritorno economico degli investimenti**. Il tema è molto vasto ed un accenno risulta in ogni caso generico ma esprime la consapevolezza dell'importanza dei progetti non fine a se stessi ma per il futuro dell'azienda.

I principali punti di cambiamento della ISO 21502:2021

I principali punti significativi della iso 21502:

- Il concetto di pratiche
- L'introduzione delle attività pre e post progetto
- **Il concetto di imprevisti ed il risk management**
- L'apertura verso il project management adattivo o agile project management
- Le evoluzioni a livello organizzativo

Il concetto di imprevisti ed il risk management

La gestione dei **rischi e delle emergenze** è un tema che è emerso di recente con la pandemia e gli altri eventi, l'attenzione verso un contesto incerto e pieno di eventi straordinari e del tutto imprevedibili ha portato tutti i manager ad essere preoccupati del futuro e quindi esiste una attenzione particolare verso tutto quello che permette di riflettere su **che cosa potrebbe accadere** e soprattutto **sulle conseguenze a livello di progetti ed impresa.**

Il risk management si sta sempre più diffondendo non solo in ambito project management ma anche a livello di impresa nel suo complesso, infatti sempre più spesso nel **bilancio civilistico** vengono inserite delle vere e proprie riflessioni sui rischi che potrebbero nascere e di quali impatti si avrebbero sui risultati d'impresa.

Il risk management in sintesi permette di ragionare e soffermarsi su quello che potrebbe accadere al progetto e soprattutto su quello che si potrebbe mettere in campo per far fronte alle incertezze, **prepara il management agli imprevisti.**

I principali punti di cambiamento della ISO 21502:2021

I principali punti significativi della iso 21502:

- Il concetto di pratiche
- L'introduzione delle attività pre e post progetto
- Il concetto di imprevisti ed il risk management
- **L'apertura verso il project management adattivo o agile project management**
- Le evoluzioni a livello organizzativo

L'apertura verso il project management adattivo o agile project management

Il frame del **project management agile o adattivo** innestato per alcune parti sul **project management tradizionale** permette di rispondere in modo tempestivo alla esigenza di adottare sistemi che permettono di essere più reattivi ai cambiamenti, alla gestione di un mix di attività più completo e costituito da **attività di progetto, da attività di processo, da attività spot ed attività di emergenza...**

Queste caratteristiche introducono e risolvono il tema della **schedulazione operativa delle task sulle unità organizzative**, tematica sviluppata con gli **sprint dell'approccio agile**. Tali elementi tipici del project management adattivo cambiano il **rapporto tra i project manager ed i responsabili di u.o. che non sono più contrapposti** ma che hanno un unico obiettivo condiviso e comune. Anche il concetto del **learning by doing** trova una risposta concreta alla necessità di portare le lessons learned durante l'execution dei progetti.

I principali punti di cambiamento della ISO 21502:2021

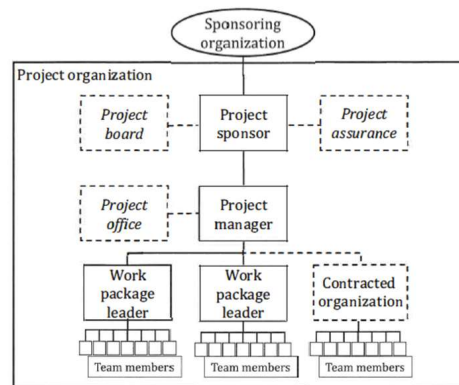
I principali punti significativi della iso 21502:

- Il concetto di pratiche
- L'introduzione delle attività pre e post progetto
- Il concetto di imprevisti ed il risk management
- L'apertura verso il project management adattivo o agile project management
- **Le evoluzioni a livello organizzativo**

Le evoluzioni a livello organizzativo

Le evoluzioni organizzative introdotte presentano alcuni ruoli che oramai sono proprie delle strutture tipiche della costruzione di impianti o epc e riguardano i supporti alla pianificazione di dettaglio per u.o., come i **wp leader o manager**.

Invece per quanto riguarda alcune figure come il project assurance, queste sono più discutibili e difficili da comprendere nell'economia delle imprese ed appartengono ad imprese di media grande dimensione.



Da salvare invece il **ruolo** del project assurance che esprime la **esigenza di seguire delle regole per aumentare il livello di confidenza sulla raggiungibilità degli obiettivi**. Tale elemento risulta coerente con il concetto di pratiche e con il tema che seguire le procedure del sistema di gestione dei progetti aiuta a raggiungere gli obiettivi.

COME LA NORMA ISO 21502 ACCOGLIE LE ESIGENZE DELLE IMPRESE

NOVITA' ISO 21502	ESIGENZE DELLE IMPRESE
CONCETTO DI GESTIONE DEL PROGETTO E' AMPLIATO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ENFASI SULLE ATTIVITA' DI PRE-PROGETTO: integrazione della fase tradizionale di Avvio con i <u>processi aziendali di strategia e ruolo del project sponsor verso il board of directors.</u> ▪ ENFASI SULLE ATTIVITA' DI POST-PROGETTO: <u>ritorno economico delle iniziative e controllo dei reali benefici creati</u>
I PROGETTI SODDISFANO BENEFICI DEI CLIENTI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BENEFICI: i <u>benefici vanno oltre i bisogni espressi dal cliente</u>, aggiungono quello che l'azienda vuole dare per soddisfare di più di quanto è stato definito, rappresenta l'importanza del rapporto con il cliente e soprattutto <u>introduce la possibilità di gestire l'obiettivo qualità dei progetti e degli extra-costi.</u>
CONTESTO ORGANIZZATIVO DEI PROGETTI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ufficializzazione dei RUOLI ORGANIZZATIVI utilizzati dalle imprese nella gestione corrente: project sponsor, assurance,... ▪ STAKEHOLDERS: individuarli e gestirli lungo lo svolgimento del progetto in <u>modo bidirezionale</u> per decifrare meglio il contesto in cui opera
RISK MANAGEMENT E REATTIVITA' AGLI EVENTI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GESTIRE GLI IMPREVISTI: <u>cercare di rispondere all'incertezza con il risk management</u> rappresenta una disponibilità manageriale ad agire in un contesto incerto ▪ HYBRID PROJECT MANAGEMENT CON GESTIONE DEGLI SPRINT: <u>reattività agli eventi accorciando l'orizzonte temporale, integrazione di tutte le attività da gestire, rispondere velocemente ai cambiamenti ridefinendo le priorità continuamente</u>
AMBIENTE FAVOREVOLE AL SUCCESSO, GATE, GESTIONE DEL CAMBIAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accettazione di uno sviluppo HYBRID PER RELEASE SUCCESSIVE ▪ Introduzione dei GATE di controllo (review tecnica e ok economico a continuare) ed importanza dei DELIVERABLES ▪ La necessità di evolvere come team ed APPRENDERE DURANTE LO SVOLGIMENTO del progetto le <u>lessons learned</u> passano da fine progetto a costanti durante lo svolgimento (enfasi logica lean e di miglioramento continuo)
PRATICHE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avvicinarsi all'applicazione di concetti teorici e quindi traduzione in ASPETTI PRATICI DI GESTIONE che andranno personalizzati a livello di singolo sistema di project management, passare dalle <u>conoscenze alle competenze</u> (EPM)