



Pier Luigi Guida

## PROJECT MANAGER IN ITALIA (... E NEL MONDO)

*Quanti sono i project manager in Italia, e nel mondo? Quanti gli iscritti alle associazioni di project management? Quanto vale la gestione dei progetti sull'economia di un paese e mondiale? A queste domande si tenta di dare una risposta (con le difficoltà del caso) e in prospettiva di nuove ricerche, utili a definire e promuovere il ruolo del project management per il moderno sviluppo di un paese e delle organizzazioni pubbliche e private.*

### Introduzione

In occasione del decimo anniversario della Rivista non si poteva non chiederci quale sia il ruolo del project manager in Italia, e in un'ottica più generale, nel mondo. Quanti sono i project manager e quanto pesa il project management sull'economia di un paese? L'articolo intende dare risposte a queste domande, rappresentando un aggiornamento di un contributo di uno studio già apparso in tema su queste colonne [1]. Si presenteranno dapprima le difficoltà insite in una simile ricerca, seguite da informazioni reperite da varie fonti e da alcune ipotesi di scenario futuro.

### Quanti project manager?

Alla domanda di quanti project manager ci siano nel mondo si presentano diverse difficoltà di stima, per diverse ragioni. Infatti mancano statistiche ufficiali in argomento, e i dati disponibili non risultano in generale allineati e congruenti fra loro. Un punto di partenza è riferirsi alle fonti delle associazioni di project management esistenti a livello internazionale e nazionale, che tuttavia comprendono fra i loro iscritti oltre a project manager praticanti, altri affezionati che coltivano la materia. I primi, che chiameremo "pm attivi", sono coloro che svolgono attività di project manager e inoltre hanno desiderato formalizzare il loro status in una associazione, sia perché personalmente motivati (i casi migliori), sia perché ciò è stato loro richiesto dalle aziende, istituzioni o clienti per quali lavorano (i casi "obbligati"). Ma in realtà il numero dei project manager che realmente operano in un particolare paese, sono ben oltre gli iscritti alle associazioni, essendo missione di queste attrarre fra le proprie file quanti più membri possibili, e quindi promuovere il project management. Gli iscritti alle suddette associazioni

possono inoltre contare su un riconoscimento un po' più formale del loro status, tramite una cosiddetta (spesso impropriamente detta) "certificazione", o meglio una qualificazione di project management (oggetto di altro articolo su queste colonne). Anche in tal caso inoltre si dovrebbe distinguere fra coloro che hanno certificazioni nonché ruoli veri e propri di project manager, e quanti invece operano in team di project management; anche se quest'ultimo caso può essere accettato come imprecisione di second'ordine, almeno ai presenti fini. Ci riferiamo senz'altro alle principali associazioni di project management, a livello internazionale, IPMA [2] e PMI [3], completate da quanti si riconoscono come PRINCE2 [4], nonché in Italia da ISIPM [5] e dalle associazioni professionali sorte più di recente, Assirep [6], ISIPM Professioni [7], e riconosciute dal registro del Ministero industria e sviluppo economico [8]. Riteniamo che il lettore abbia familiarità con questi acronimi, ovvero può accedere ai rispettivi siti per ulteriori informazioni.

Orbene dei citati enti internazionali solo il PMI pubblica statistiche ufficiali, a livello globale, mentre a livello locale (Chapter nazionali o regionali) i dati sono il più delle volte mancanti (o apparentemente lasciati alla comunicazione degli stessi chapter). IPMA Italy [2] ha pure ces-

sato dal 2017 di pubblicare l'elenco dei propri membri e dispone sul proprio sito solo di un accesso al registry, attraverso il quale, indicando il nominativo, si può avere la conferma o meno di appartenenza all'associazione. Il PRINCE2 dal 2012 è un altro assente, da quando cioè la promozione del metodo, originariamente promosso dal governo inglese, passò da un ente del dipartimento del commercio (OGC) alla gestione di una società commerciale (Axelos), che non ne pubblica più le statistiche. Inoltre il PRINCE2 non ha natura di alcuna associazione, ma rappresenta solo un comune riferimento di conoscenza dello stesso metodo. Le associazioni italiane risultano in questo quadro del tutto trasparenti, e pubblicano gli elenchi dei propri iscritti. Si dovrebbe per completezza ricordare che in aggiunta ai citati organismi esistono in altri paesi associazioni nazionali di categoria, come in Giappone e altri, che possono definirsi pure autonome, o affiliate a quelle indicate (in particolare IPMA), come il caso inglese della quasi indipendente APM [9].

Anche quando ci si riferisca alle statistiche dei certificati rilasciati, ovvero di quanti hanno superato una determinata prova di valutazione da parte delle associazioni in parola, lo stesso numero non corrisponde alle persone realmente attive, per la naturale dinamica fra chi lascia, per

IPMA	Mondo	Mondo	Germania	Irlanda	Francia	Italia
IPMA-A	1.125	335	...	...	...	66
IPMA-B	72.888	13.000	600	...	...	282
IPMA-C	15.871	49.000	...	...	...	555
IPMA-D	211.386	136.000	...	...	...	903
<b>Tot.</b>	<b>301.270</b>	<b>198.335</b>	<b>5.700</b>	<b>5.000</b>	<b>1.700</b>	<b>1806</b>
	(1)	(2)				

Figura 1 - Dati di certificati IPMA (Fonti: 10,11).

PAESE	PMI-PMP	%
USA	325.888	33,9
Cina	282.538	29,4
Canada	58.848	6,1
India	39.942	4,2
Giappone	37.792	3,9
Germania	15.259	1,6
Spagna	12.263	1,3
UK	8.275	0,9
Italia	7.687	0,8
Francia	7.023	0,7
Irlanda	3.156	0,3
Olanda	2.139	0,2
Resto del mondo	159.681	16,6
<b>Tot.</b>	<b>960.491</b>	<b>100</b>

**Figura 2** - Numero attuale PMP (Project Management Institute).

eventuali limiti di età o cambio di attività, e chi entra in questo mondo. Prendendo in esame dapprima il caso IPMA, si ottiene, dopo diverse ricerche, la tabella in Fig. 1, in cui l'associazione [10] riporta il numero totale - valore (1) - dei certificati emessi; mentre un'altra fonte (più ufficiosa) [11] riporta un numero diverso - valore (2) - verosimilmente legato alla dinamica di cui sopra; ma secondo un'altra fonte il numero di membri attivi risulterebbe minore. Trattasi, come si vede, di dati molto sparsi, mentre i numeri per l'Italia sono stati ottenuti estrapolando linearmente il trend disponibile, come detto, al 2017.

Passando ai dati del PMI, la ricerca porta alla tabella in Fig.2, che in particolare si riferisce ai dati attuali di PMP, punto di forza dell'istituto (92% del totale qualificazioni!). Il PMI resta una associazione basata nel paese d'origine, Stati Uniti, e diffusa attraverso i Chapter, che ne conservano statuto e regole operative. Secondo ultimi dati disponibili (luglio 2019) i membri dei Chapter erano 576.000. Si può infatti mantenere la credenziale senza essere iscritti ai "capitoli".

Fra le grandi firme che rappresentano qualificazioni di project management è presente il PRINCE2. Estrapolando gli ultimi dati pubblici disponibili, la diffusione di quanti avrebbero finora sostenuto un esame sul metodo dovrebbe essere di circa 1,9 milioni, di cui 2/3 Foundation e 1/3 Practitioner [13].

1 Di queste vi sono ca. 39.000 CAPM e 9.000 ACP-Agile.

Paese/Regione	N. project manager
USA	675.000
Gran Bretagna	137.000
Europa (esclusa Gran Bretagna)	276.000
Canada	82.000
Giappone	147.000
India	130.000
Israele	12.000
Resto del mondo	761.000
<b>Tot.</b>	<b>2.220.000</b>

**Figura 3** - Stima del numero di project manager al mondo (Fonte: [15]).

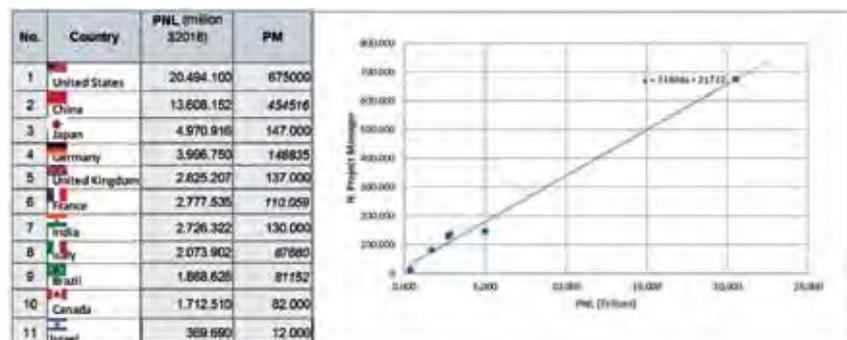
Il fatto che i citati organismi pubblici solo in modo parziale, o abbiano cessato di fornire statistiche, denota certamente come il tema abbia preso una sensibile deriva commerciale, e gli stessi si trattino come concorrenti. Secondo noi il fatto di considerare confidenziali e sensibili questi dati, che dovrebbero essere invece il motore della comunità, rappresenta una certa involuzione e non favorisce valori di conoscenza più generali sulla diffusione del project management.

Le associazioni italiane in materia risultano invece a tal riguardo, come si vedrà, trasparenti. I dati pubblicati nell'ultima figura citata, relativi ai PMP presenti nel nostro paese, e che rappresentano ca. l'1% del totale mondo, saranno specificati meglio in seguito.

Visti i numeri delle principali associazioni di project management, ci si potrebbe chiedere quanti sono in realtà tutti i project manager operanti nel mondo, comprensivi cioè di quanti non figurano sotto il

cappello delle associazioni. Qui la scarsità di dati affidabili si fa ancor più critica. Si trova in particolare un dato storico, riferito allo stesso PMI, che nel 2011 stimava in 1,6 milioni i project manager presenti a livello mondo [14]. Una fonte più recente [15] stima che al 2018 sarebbero circa 2,2 milioni i project manager, relativi al campione dei maggiori paesi e principali aree economiche, come riportato in Fig. 3. Riteniamo che trattasi verosimilmente di una stima basata su dati macroeconomici e possa pertanto riferirsi al prodotto lordo nazionale degli stessi paesi o regioni del globo.

Abbiamo quindi svolto l'esercizio di correlare i dati del PLN resi disponibili dalla Banca mondiale [16] e le suddette stime, ottenendo l'interpolazione mostrata in Fig. 4. La stessa correlazione, nonostante i pochi dati disponibili, appare davvero buona, ma forse viziata dalla medesima assunzione all'origine... e cioè che gli stessi dati fossero rilevati sulla medesima assunzione



**Figura 4** - Correlazione fra numero di project manager e prodotto lordo nazionale.

Gruppi di Project Management	Milioni		
	Anno	2017	2027
Cina		34,9	46,0
India		14,7	21,7
USA		6,7	8,8
Giappone		3,4	3,8
Brasile		1,9	2,4
Germania		1,9	2,0
UK		1,0	1,2
Canada		0,7	0,8
Australia		0,5	0,6
Arabia Saud.		0,2	0,2
UAE		0,1	0,1
<b>Tot.</b>		<b>66</b>	<b>88</b>

**Figura 5** - Stima dei posti di lavoro occupati nel project management (Fonte [18]).

di proporzionalità fra PLN e project manager. Per inciso secondo la Banca mondiale, il PLN del globo (2018) sarebbe di circa 80,8 trilioni di dollari, mentre quello delle aree economiche oggetto di analisi tocca circa 57,5 trilioni, che nel rispetto della curva di Pareto consente una stima senz'altro significativa della più rilevante quota project manager presenti a livello mondiale, più una coda ipotizzabile per il resto del mondo e regioni economiche meno sviluppate, per cui potrebbe ipotizzarsi un totale di ca. 2,5 milioni.

Un'altra informazione utile al riguardo può essere, come riporta il PMI, quella di correlare il valore dei progetti al prodotto lordo nazionale, che secondo il citato istituto, nei paesi a forte tasso di crescita, ad esempio i cosiddetti BRICS<sup>2</sup>, sarebbe coperto per circa 1/3 da attività di progetto [17], e in media per ca. il 25%. Assumendo un valore del 20% per l'Italia, paese di caratteristiche mature e peraltro in periodo di crisi economica, il cui PLN è di circa 2 trilioni di dollari, si può ipotizzare che ca. 400 miliardi di dollari possano essere assorbiti da progetti, cifra senz'altro da verificare anche in relazione ad ulteriori analisi<sup>3</sup>.

Un'altra fonte, relativamente recente, sempre di origine PMI [18], amplia infine la prospettiva, e dai singoli project manager passa ad una stima del numero totale di posti di lavoro occupati nel *project management*. Dallo studio citato non si evince chiaramente quanto ciò significhi, se ad esempio ciò debba strettamente limitarsi a quanto gli standard di riferimento definiscono

2 Brasile Russia India Cina Sudafrica.

3 Una tale stima, unitamente ad altre elaborazioni, potrebbe essere approfondita (per tipologia di spesa, segmento di attività ecc.) e portare al valore del numero dei progetti presenti e realizzati come media annua nel nostro paese.

come "project management team", cioè coloro che più strettamente supportano il project manager, ovvero una parte più allargata di quanti sono componenti di gruppi di progetto. Inoltre la stessa definizione può variare a seconda delle realtà<sup>4</sup>.

Secondo detto studio, nel 2017 erano occupati nel project management 66 milioni di persone, con una progressione di stima a 88 milioni di unità nel 2027, come in Fig. 5, campione di 11 paesi. Come si vede in questa classifica, i "nuovi" paesi come Cina e India risultano ai primi posti, superando gli Stati Uniti, la cui economia risulta tuttora prima al mondo.

L'Italia, originalmente assente da tale classifica, si potrebbe inserire, ad un livello proporzionale al corrente PLN, fra UK e Canada.

Secondo tali stime, sarebbe quindi di circa 30:1 il rapporto medio fra le unità impegnate in project management e i project manager; indice, senz'altro eccessivo e da verificare, per cui si dovrebbero condurre ulteriori elaborazioni, anche per le incertezze cui prima si accennava. Curiosamente, la scala dei valori appare seguire un trend correlabile all'organizzazione del lavoro dei paesi considerati. Si andrebbe da circa oltre 100 (Cina), 70 (India), 20 (Brasile, Giappone) a valori per noi più congruenti. Nel caso ad esempio degli USA e della Gran Bretagna, tale rapporto appare ad es. pari a ca. 10 per gli USA e 7 per UK. Assumendo per l'Italia un rapporto analogo a quest'ultimo, si avrebbe una popolazione di oltre 0,6 milioni di unità impegnate in attività di project management, stime che dovrebbero mettere l'Italia appena sotto il Canada in Figura 5.

### Project manager in Italia

Secondo le stime appena viste, l'Italia potrebbe al momento contare su circa 90.000 project manager e 600.000 unità di project management, o secondo ulteriori stime comparative con UK [19] numeri un po' maggiori.

Nell'articolo citato [1], si era già proposto un confronto fra l'Italia e la stessa Gran Bretagna, paese a noi sostanzialmente vicino per dimensione economica, e per il quale esistono dati comparativi.

4 La definizione di "project management team" o gruppo di project management è presente sia nel PMBOK che in UNI ISO 21500.

In figura 6 si riportano dati aggiornati che presentano i numeri degli iscritti ad associazione di project management in Italia e UK, e relativo anno di fondazione. La Gran Bretagna vanta naturalmente una lunga tradizione, avendo costituito già nel 1972 la APM (*Association Project Management*), che oggi conta circa 29.000 iscritti. In quel paese l'unico Chapter (sede Londra) del PMI, fondato nel 1995, conta oggi ca. 3000 iscritti. Peraltro si ricorda che nel 2017 sempre in UK è stato costituito, sotto impulso della stessa APM, il Royal Charter di Project Management, sorta di ordine professionale di quel paese, che ha dato investitura ufficiale alla professione (in forma che verosimilmente non trova equivalenti in altri paesi<sup>5</sup>).

In Italia gli iscritti ad associazioni di carattere culturale e professionale, secondo le elaborazioni, ha superato di recente i 10.000 membri, nonostante nella cifra si possano comprendere alcune ripetizioni (persone iscritte a più gruppi). Un tale dato appare senza dubbio significativo, osservando che la prima associazione in Italia è sorta nel 1986, e all'epoca era in pratica nullo il confronto con gli UK, mentre oggi il peso italiano, Paese meno propenso a forme simili di associazionismo, è pari a circa 1/3 della Gran Bretagna. Inoltre in Italia la presenza dei tradizionali ordini professionali (architetti e ingegneri), tendenzialmente poco inclini a riconoscere una "nuova professione", potrebbero ritardare l'emersione dei project manager, anche per la naturale resistenza o motivazione a iscriversi a più organismi.

Una analisi più di dettaglio della situazione italiana è finalmente quella in Fig. 7, che aggiorna il numero delle qualificazioni e certificazioni rilasciate in Italia.

Qui più in dettaglio si riportano i numeri delle diverse qualificazioni promosse dalle diverse associazioni presenti in Italia, come emanazioni di quelle internazionali già viste, seppure con diversi statuti (PMI, IPMA), e quelle sorte in epoca più recente come origine nazionale, nonché i relativi andamenti nel tempo. È opportuno distinguere tutti gli attestati, in due tipi di qualificazio-

5 Ciò è peraltro avvenuto al termine di un lungo contenzioso in giudizio avviato dallo stesso PMI. Il giudice sostanzialmente decretava che la costituzione di un Royal Charter non era incompatibile con il ruolo dello stesso PMI.

ni, qui definiti *Base* e *Professional*. Le prime, quale primo approccio di conoscenze al project management, di norma senza requisito di esperienza, e le seconde comprovanti una maggiore competenza e una certa esperienza. In questo quadro il numero totale di attestati rilasciati supera le 30.000 unità, di cui più di 1/3 di qualificazioni professionali. A queste si aggiungono in particolare le vere e proprie *certificazioni*, rilasciate a partire dal 2017 in Italia dai cosiddetti Organismi di Certificazione (OdC), come unici enti nazionali, riconosciuti da Accredia, in grado di rilasciare le stesse certificazioni, anche dette di terza parte<sup>6</sup>. Peraltro le qualificazioni delle diverse associazioni, di fatto riconosciute sui mercati internazionali e privati, che non richiedano particolari requisiti istituzionali, costituiscono il serbatoio potenziale più immediato per la stessa certificazione, definibile come riconoscimento di ultimo livello, essendo la differenza fra qualificazione e certificazione propriamente definita nella norma ISO 17024 [23]. In sostanza un organismo terzo e indipendente può certificare attraverso un idoneo processo le competenze di una persona già qualificata. Significativo è inoltre il ruolo delle qualificazioni definibili di *base*, che possono introdurre i futuri project manager alla materia e divulgare la disciplina anche a quanti potranno in qualche modo essere coinvolti in progetti o restare più in generale stakeholder. A questi numeri si dovrebbe ancora aggiungere il riconoscimento che IPMA Italy propone agli studenti universitari, a seguito di un breve corso, tramite accordi con le università, sentiero percorso anche dalle altre associazioni. Esistono peraltro diverse università e master che propongono corsi di project management, e che possono allinearsi agli stessi syllabus proposti dalle diverse associazioni, basati su standard internazionali (ICB4, PMBOK, ISO 21500). In relazione a quanto visto, si potrebbe in sintesi accettare un rapporto di almeno 1 a 10 fra il numero di project manager, o membri di gruppi di project management, formalmente riconosciuti nell'ambito di associazioni culturali o professionale, e coloro che praticano attività

6 La materia è trattata in diversi riferimenti normativi quali costituzione e missione istituzionale di Accredia [20], Legge n.4/2013 [21] e Norma UNI 11648 [22].

Associazioni	Anno di fondazione		Membri (2019)	
	UK	Italia	UK	Italia
APM	1972	---	29.000	---
PMI-UK (London Chapt.)	1995	---	3.000	---
IPMA (Italia)	---	1986	---	1.800
PMI (Tot. Italia)	---	---	---	4.450
PMI-NIC	---	1996	---	2.325
PMI-CIC	----	1997	---	1.800
PMI-SIC	---	2004	---	325
ISIPM	---	2005	---	3.347
ASSIREP	---	2013	---	303
ISIPM Professioni	---	2017	---	239

Figura 6 - Confronto iscritti ad associazioni di project management in Italia e Gran Bretagna.

come project manager, stimabili come detto dell'ordine dei 100.000. Stima che, tuttavia, saremmo propensi a giudicare minima (o pessimistica), specie in considerazione del potenziale numero di iniziative start up, progetti piccoli e micro, che possono più facilmente sfuggire alle rilevazioni statistiche<sup>7</sup> oltre che sottostimare la componente pubblica.

### Project manager nel settore pubblico

Un particolare segmento di interesse della professione del project manager è rappresentato senza dubbio dal settore pubblico, per l'influenza che lo stesso settore ha sull'intera economia nazionale. In questa rassegna non potevamo trascurare gli esempi, peraltro più prodighi di dati e accessibili, dei project manager pubblici negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, per concludere con un doveroso cenno al nostro paese.

#### Stati Uniti

Negli Stati Uniti il project management è da tempo considerato una professione riconosciuta nel settore pubblico, se non altro per essere stato introdotto nel settore della difesa sin dagli anni 60'. Nella formazione dei funzionari pubblici sono inseriti da tempo corsi di istruzione specifici

7 Secondo un documento della Commissione europea le dimensioni minime di un progetto richiedono almeno un team di alcuni membri che operano per un mese.

sulla materia, previsti nel curriculum tipo dall'organizzazione di quel paese, mentre nel 2013 la qualifica PMP del PMI è stata resa equivalente ai livelli di formazione previsti per il ruolo [24]. Ma è a dicembre del 2016 che la figura di program manager entra ufficialmente nell'organizzazione pubblica americana, in virtù dell'ultimo atto governativo, di tipo bipartisan, introdotto dall'amministrazione Obama, prima che ne scadesse il mandato [25]. Infatti le figure di program e project manager sono state inquadrate nell'ambito di uno specifico atto governativo, per il quale queste qualifiche sono oggi ufficialmente riconosciute nei ruoli dei dicasteri pubblici. Lo stesso atto ha in particolare introdotto il *Program Management Improvement Officer (PMIO)*, un dirigente in staff al direttore generale di ogni dicastero, incaricato dello sviluppo e del controllo dei programmi e della rispettiva organizzazione. Tutto ciò, si noti, è da mettersi in relazione con quest'ultimo aspetto - programmazione e controllo della spesa pubblica - e non già come semplice introduzione di una nuova qualifica professionale. Non è un caso che l'accento si ponga sul program manager, prima ancora che project manager, inquadrando bene la stessa attività in funzione più generale del controllo dei benefici dei programmi pubblici, e non solo della realizzazione (progetto o

Organismo	Anno	Tipo (B,P)	1998		2002		2008		2018		2019 (Sett.)	
			Prof	Base	Prof	Base	Prof	Base	Prof	Base	Prof	Base
PMI	PMP		3		95		1416		7369		7562	
	PgMIP						1		18		18	
	ACP						30	213		253		
	CAPM							538		497		
	RPM							48		54		
SPM								12		14		
<b>PMI Tot.</b>			<b>3</b>	<b>0</b>	<b>95</b>	<b>0</b>	<b>1447</b>	<b>811</b>	<b>7387</b>	<b>818</b>	<b>7580</b>	
ISIPM	ISIPM-Base						80		10402		11870	
	ISIPM-AV								455		611	
<b>ISIPM Tot.</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>0</b>	<b>10402</b>	<b>455</b>	<b>11870</b>	<b>611</b>	
IPMA	IPMA-A						9		67		66	
	IPMA-B				3		43		286		282	
	IPMA-C				22		100		561		555	
	IPMA-D				45	287		997		997		
<b>IPMA tot.</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>287</b>	<b>152</b>	<b>997</b>	<b>934</b>	<b>997</b>	<b>903</b>		
PRINCE2	PRINCE2 F.						399		4700		4829	
	PRINCE2 P.							102	1750		1802	
<b>PRINCE2 Tot.</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>399</b>	<b>102</b>	<b>4700</b>	<b>1750</b>	<b>4829</b>	<b>1802</b>		
ACCREDIA	UNI 11648								344		733	
<b>TOTAL TIPO</b>			<b>3</b>	<b>0</b>	<b>165</b>	<b>766</b>	<b>1701</b>	<b>16910</b>	<b>10850</b>	<b>18614</b>	<b>11629</b>	
<b>TOTAL (B+P)</b>			<b>3</b>		<b>165</b>		<b>2467</b>		<b>27760</b>		<b>30243</b>	<b>2483</b>

Dati PRINCE2: interpolazione (2013-2019)  
 Dati IPMA: interpolazione (2017-2019)  
 Dati Accredia: in parte comprensivi di altre qualificazioni  
 Dati 2019: Settembre

**Figura 7** - Numero di qualificazioni e certificazioni di project management rilasciate in Italia.

appalto di opere e servizi), mentre è riconosciuta la funzione positiva del program management nella riduzione degli sprechi della stessa spesa<sup>8</sup>. Attualmente nell'amministrazione pubblica americana si riconoscono tre livelli di competenza del project manager pubblico, a seconda degli anni di esperienza (da 1 a 4). A completare il percorso normativo vi è stata più di recente una circolare operativa a cura dell'*Office Management and Budget* [26], in esecuzione del predetto atto, che ha definito le regole attuative e stabilito i profili di competenza per le stesse figure.

#### Gran Bretagna

In Gran Bretagna, se ambite a ricoprire un posto come project manager nell'amministrazione pubblica, dovete accedere al sito (disponibile in versione beta) "cerca lavoro", di recente introdotto nel paese, che propone offerte dai livelli più modesti a quelli dirigenziali [27]. Infatti il project manager è riconosciuto come ruolo normale degli uffici e delle amministrazioni pubbliche UK. Ne sono testimonianza le normali inserzioni di annunci pubblici di

richiesta di project manager, per figure sia a tempo pieno che parziale, apparendo la gestione di tali risorse in quel paese del tutto analoga al settore privato. In questi annunci si richiede di norma il possesso di competenze e di attestati di project management, non obbligatori per legge, ma valutati e specificati di volta in volta nei requisiti del CV definito per i candidati.

Da parte del governo centrale è peraltro notevole l'attività di supporto dato alla diffusione della cultura e delle competenze, attraverso manuali, linee guida ecc. Di notevole importanza è stata la costituzione dell'*Infrastructure and Project Authority* [28], quale struttura tecnica di gestione del portafoglio dei principali progetti del paese (oggi 133) considerati strategici, struttura che risponde al Cabinet Office e al Ministero del Tesoro, svolgendo anche attività di audit e pianificazione.

#### Italia

Su questa rivista ci si è già occupati diverse volte del tema del project manager nel settore pubblico [29, 30]. Riassumendone in breve la storia, questa è legata al riconoscimento del RUP (responsabile unico procedimento) come project manager dei contratti pubblici (come diversamente non potrebbe essere). Si osservi in generale come un

"progetto" (secondo le definizioni standard) comprende e sia più ampio dello stesso "procedimento" di natura amministrativa, e quest'ultimo ne rappresenta solo una parte (vero e proprio *procurement*). Infatti un progetto può sovrastare più contratti verso gli appaltatori, implicare la gestione di altre attività di coordinamento, ad es. fra più enti e stakeholder, assicurare che altre condizioni al contorno vengano predisposte e realizzate, aggiuntive all'appalto vero e proprio, richiedere competenze gestionali ecc. Quindi una vera e propria responsabilità di progetto totale, oltre che spesso di *programma*, quando questo includa, secondo le definizioni, più progetti e altre attività<sup>9</sup>.

In questa materia si vedano in particolare le determinazioni dell'AVCP (poi ANAC) e del Consiglio di Stato che in diverse riprese hanno dichiarato esplicita la corrispondenza fra RUP e PM [31].

Negli anni più recenti la materia è stata ripresa dalle linee guida ANAC, a integrazione del nuovo codice degli appalti [32, 33], in cui si recepiscono anche le indicazioni della nuova direttiva europea sul procurement pubblico [34], che raccomandava appunto la presenza di un "project leader" nel settore in argomento<sup>10</sup>. Nelle citate linee guida, l'ANAC in verità richiedeva dapprima la "qualifica" di project manager, e in seconda versione, verosimilmente per la difficoltà che tale concetto potesse ancora suscitare in ambiente pubblico, ne alleggeriva il requisito come "formazione con profitto" secondo gli standard nazionali e internazionali di project management, e rinviando verosimilmente la materia alla più generale riorganizzazione delle stazioni appaltanti.

Peraltro nelle gare di appalti pubblici per lavori e (progetti di nuovi) servizi, sono apparsi sempre più di frequente requisiti di personale aventi "certificazioni" (spesso non ben definite) e competenze di project manager, e ciò fa ben sperare sul crescente e definitivo riconoscimento delle stesse competenze nel settore pubblico, coinvolgendo sia le stazioni appaltanti che i fornitori, anche attraverso

<sup>8</sup> Secondo una ricerca, le perdite di risorse nella gestione dei programmi a livello globale ammontano a circa 1/10 del valore, mentre le organizzazioni più virtuose riducono di 20 volte detti sprechi [17]. È comprensibile quindi il vantaggio di avere una idonea leva gestionale sui programmi..

<sup>9</sup> Il termine "programma" in uso nell'amministrazione pubblica si dovrebbe invece meglio definire "portfolio" di programmi e progetti.

<sup>10</sup> Project leader può intendersi come espressione più generale di project manager.

un comune linguaggio di metodi, tecniche e competenze professionali. È infatti indubbio sottolineare la notevole importanza della funzione pubblica, per l'influenza che la stessa riveste in generale sullo sviluppo e sulla maturità del mercato.

Una ulteriore evoluzione della normativa in materia di appalti pubblici, tesa a sostituire le citate linee guida ANAC, vede ora il ritorno alla stesura di nuovo regolamento di attuazione dello stesso codice, in cui si dovranno aggiornare le funzioni ed i compiti del RUP. A tal fine il Ministero delle Infrastrutture e trasporti (MIT) apriva un'inchiesta pubblica (terminata ai primi di settembre scorso) circa le proposte per lo stesso regolamento che prevedevano nove aree di interesse, fra cui la prima ha riguardato nomina, ruoli e compiti del Responsabile unico procedimento<sup>11</sup>. È molto significativo osservare come l'area del RUP risulti quella che ha ricevuto il maggior numero di proposte, dalle circa 600 risposte ricevute al termine dell'inchiesta pubblica, Fig. 8 [35].

Questo dà senza dubbio una misura dell'interesse del tema, e verosimilmente diversi altri soggetti e associazioni hanno partecipato alle proposte, evidenziando i requisiti di competenza del RUP, e più in generale della stazione appaltante, in termini di project management. Si auspica quindi che la dovuta attenzione venga qui riposta dal nuovo regolamento, decretando definitivamente il ruolo del project management pubblico - stazioni appaltanti, dirigenti e funzionari - per gli obiettivi di efficacia (si fa quel che si deve nei tempi, costi e qualità previsti) e di efficienza (lo si fa al miglior rapporto benefici/costi), a beneficio di tutto il sistema paese.

**Ringraziamenti**

Si ringraziano: Sergio Gerosa, per gli aggiornamenti sul PMI. Biagio Tramontana per il contributo relativo alle informazioni di Fig. 7.

**Marchi registrati e acronimi**

APM, Association Project Management  
IPMA, International Project Management Association

<sup>11</sup> Le aree in questione comprendono le attività di progettazione, qualificazione dei fornitori, appalti inferiori alle soglie comunitarie, direzione dei lavori e dell'esecuzione (contratti di servizi), e altre procedure normative.



Grafico a barre con la percentuale dei contributi per macro area

**Figura 8** - Risultati delle risposte all'inchiesta pubblica del MIT sul nuovo regolamento degli appalti pubblici [35].

ISIPM, Istituto Italiano Project Management  
PMI, Project Management Institute  
PRINCE, PProjects IN Controlled Environments© (Axelos)

**Bibliografia**

[1] Sabini L., La lunga strada per legittimare la professione di project manager in Italia, *il Project Manager*, n.37/2019, FrancoAngeli  
[2] International Project Management Association, IPMA, [www.ipma.world/](http://www.ipma.world/); IPMA Italy: [ipma.it](http://ipma.it)  
[3] PMI, Project Management Institute: [www.pmi.org](http://www.pmi.org); Chapter italiani: [www.pmi-nic.org](http://www.pmi-nic.org); [www.pmi-sic.org](http://www.pmi-sic.org); [www.pmicentralitaly.org](http://www.pmicentralitaly.org)  
[4] [www.axelos.com](http://www.axelos.com)  
[5] ISIPM, Istituto Italiano di Project Management: [www.isipm.org](http://www.isipm.org)  
[6] ASSIREP: [assirep.it](http://assirep.it)  
[7] ISIPM Professioni: [professioni.isipm.org](http://professioni.isipm.org)  
[8] Ministero Industria e Sviluppo Economico, Professioni non organizzate in ordini o collegi: elenco delle associazioni professionali, [mise.gov.it](http://mise.gov.it)  
[9] [www.apm.org.uk](http://www.apm.org.uk)  
[10] IPMA Certification Yearbook 2017  
[11] [www.psconsult.de/en/certifications/gpmipma-certificates](http://www.psconsult.de/en/certifications/gpmipma-certificates)  
[12] [www.quora.com/How-many-people-have-PMP-certification-in-the-U-S](http://www.quora.com/How-many-people-have-PMP-certification-in-the-U-S)  
[13] [www.knowledgetrain.co.uk/project-management/prince2/prince2-popularity-grows](http://www.knowledgetrain.co.uk/project-management/prince2/prince2-popularity-grows)  
[14] [www.projectmanagement.com/blog-post/4226/How-many-Project-Managers-are-in-the-US-and-Canada](http://www.projectmanagement.com/blog-post/4226/How-many-Project-Managers-are-in-the-US-and-Canada)  
[15] [www.binfire.com](http://www.binfire.com)  
[16] Banca mondiale. <https://data.worldbank.org/indicator/ny.gdp.mktp.cd>  
[17] PMI, *Pulse of the profession*, 2018.  
[18] PMI, *Project Management Job Growth and Talent Gap 2017-2027*, May 2017  
[19] [www.eis.mdx.ac.uk/ncpm/background.html#2](http://www.eis.mdx.ac.uk/ncpm/background.html#2)  
[20] [www.accredia.it](http://www.accredia.it)  
[21] Legge 14/1/2013, n.4. Disposizioni in materia di professioni non organizzate.

[22] UNI 11648:2016. *Attività professionali non regolamentate - Project manager - Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza*.  
[23] UNI CEI EN ISO/IEC 17024. *Valutazione della conformità - Requisiti generali per organismi che eseguono la certificazione di persone*.[www.uni.com](http://www.uni.com)  
[24] Gov. USA, *Revisions to the Federal Acquisition Certification for Program and Project Managers (FAC-P/PM)*, OMB/12/2013  
[25] Gov. USA, *Program Management Improvement Accountability Act (PMIAA)*, December 2016  
[26] Gov. USA, Office Management and Budget, Circular 28/6/2018, [www.whitehouse.gov/omb/](http://www.whitehouse.gov/omb/)  
[27] [www.civilservicejobs.service.gov.uk](http://www.civilservicejobs.service.gov.uk)  
[28] [www.gov.uk/government/organisations/infrastructure-and-projects-authority](http://www.gov.uk/government/organisations/infrastructure-and-projects-authority)  
[29] Guida P.L., *Il RUP project manager, il Project Manager*, n. 29/2017, Franco Angeli  
[30] Guida P.L., *Project management nella PA... avanti mezzal, il Project Manager*, n.33/2018, FrancoAngeli  
[31] Guida P.L., *Il Project Management in edilizia e nelle costruzioni civili. Manuale per project manager e RUP*, DEL, 2<sup>a</sup> ed., 2018  
[32] D. Lgs. n. 50 del 18/4/2016, Codice dei Contratti Pubblici, s.m.i  
[33] ANAC, Linea Guida n.3 sul RUP, Determinazione n. 1096 del 26/10/2016, aggiornamento n. 1007 del 11/10/2017  
[34] Union Europea, Direttiva 2014/24/UE sugli appalti pubblici  
[35] Ministero delle Infrastrutture e Trasporti, [www.mit.gov.it/comunicazione/news/codice-appalti-conclusa-consultazione-online-su-regolamento](http://www.mit.gov.it/comunicazione/news/codice-appalti-conclusa-consultazione-online-su-regolamento)

**Pier Luigi Guida**

Direttore della rivista *Il Project Manager*, ingegnere, già dirigente di società pubblica di rilevanza nazionale, è project manager certificato e assessor per la certificazione di project manager. Coordina il gruppo di lavoro UNI sul project management e partecipa alle commissioni internazionali ISO per lo sviluppo degli standard in materia. Email: [pl.guida@alice.it](mailto:pl.guida@alice.it)