

Pier Luigi Guida



CERTIFICARE LE ORGANIZZAZIONI NEL PROJECT MANAGEMENT: NASCE LA UNI-PDR 185

È stata pubblicata di recente da UNI la nuova norma Prassi di riferimento UNI-PDR 185 dal titolo Requisiti per il project management delle organizzazioni, della serie Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio; documento che costituisce base della valutazione di conformità in materia e quindi di possibile certificazione delle organizzazioni nel campo della gestione progetti [1]. Trattasi di un documento per sua natura piuttosto originale, non avendo ancora riferimenti simili negli altri Paesi. Era da tempo, infatti, che buona parte della comunità italiana del project management ambisse ad avere un riferimento del genere, cosiddetto documento pre-normativo, potesse rappresentare un testo riconosciuto per la certificabilità delle aziende circa l'applicazione di buone pratiche e processi nella realizzazione dei progetti¹.

L'opportunità di una norma specifica per il project management ha l'obiettivo di rispondere all'esigenza della gestione dei progetti, rispetto a tutti gli altri tipi di attività, per le caratteristiche proprie di un progetto, di cui si distinguono in particolare i requisiti di unicità e "temporaneità" di esecuzione, rispetto ad altre attività del genere umano, quali la fornitura di servizi correnti e le produzioni in serie. A tal proposito si assiste infatti a livello mondiale a una crescita continua della quota "progetti" sul prodotto nazionale lordo globale, fenomeno da alcuni definito come *projectification* dell'economia, come si vede in Figura 1, peraltro accompagnato da un crescente sviluppo degli standard in materia.

In questo quadro, in ambito ISO, si sono in particolare avviati da circa 15 anni i lavori di una nuova famiglia di norme ISO, conosciuta come serie ISO 21500, di cui la norma specifica UNI ISO 21502 [2] ha in particolare ispirato la nuova PDR. La quale, per la verità, non nasce come riferimento

autonomo, ma si pone l'obiettivo di integrarsi alla UNI EN ISO 9001, come meglio si dirà. La citata norma 21502 è stata già trattata su questa Rivista [3].

Promotori della UNI-PDR 185 sono state le associazioni ISIPM (Istituto Italiano di Project Management), ISIPM Professioni e AICQ (Associazione Italiana Cultura Qualità), al cui tavolo di lavoro sotto l'egida UNI hanno preso parte un gruppo di esperti in materia, che hanno dapprima definito i principi su cui si basa il documento e quindi ne hanno sviluppato i contenuti, sulla matrice della stessa 9001.

I principi

Alla base della nuova PDR troviamo 5 principi, che sostanzialmente ne rappresentano la *raison d'être* e la base di applicazione.

1) *Integrazione con il sistema di gestione per la qualità secondo UNI EN ISO 9001 nonché altro sistema di gestione.*

In base a questo, la valutazione di conformità di una organizzazione secondo la PDR 185 è soggetta al possesso della certificazione 9001 ovvero di altro sistema di gestione in cui il project management trovi applicazione. Ciò naturalmente non esclude che la stessa PDR sia adottata da altre

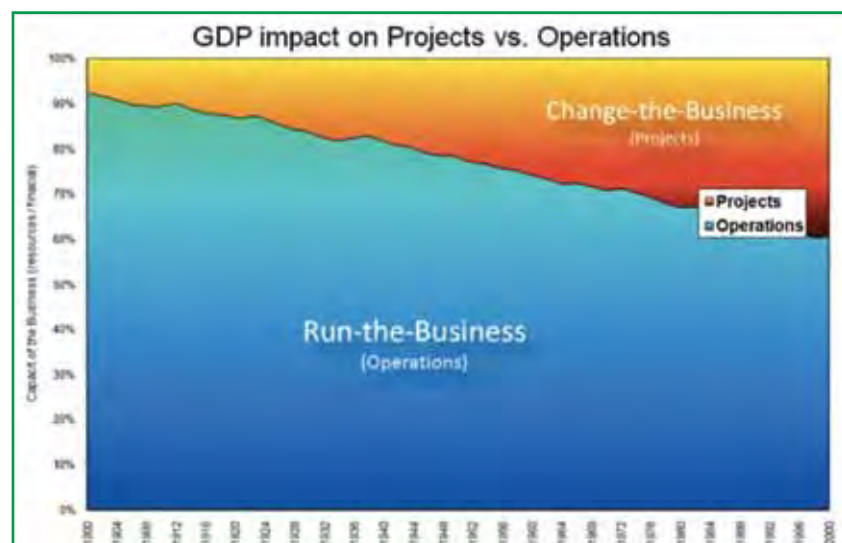


Figura 1 - Sviluppo della quota progetti sul totale dell'economia mondiale.

¹ Una prassi di riferimento (PDR) è un documento pre-normativo che in ambito UNI viene promosso da un gruppo di stakeholder e segue un processo approvativo veloce; dopo alcuni anni di favorevole adozione può essere convertito in norma definitiva. Le PDR sono di pubblico dominio e anche la presente è acquisibile senza oneri al sito dell'UNI [1].

organizzazioni, ad esempio non ancora certificate, ma comunque propense a divenire più virtuose nel project management, anche in prospettiva di futuri riconoscimenti².

2) *Rendere contestuali le pratiche di project management all'organizzazione.*

Si deve inquadrare e giustificare l'applicazione della PDR in relazione alle pratiche specifiche del settore di applicazione, dei clienti, delle norme contrattuali e di altra natura, propri del contesto dell'organizzazione.

3) *Principio di "tailoring".*

Trattasi di un principio proprio del project management, caratteristico del carattere di unicità del progetto, oltre che fatto proprio negli standard e nella letteratura propri del settore. Nella corposa sezione di definizioni, il documento lo definisce come «insieme delle azioni, opportunamente documentate, per cui le pratiche, i processi, l'organizzazione, la documentazione e altri fattori si personalizzano od esplicano in relazione al contesto di ciascun progetto, avendone come principio guida l'efficienza e l'efficacia di realizzazione».

4) *Contenuti e finalità del documento in relazione alla UNI EN ISO 9001.* Il concetto esprime il fatto che la PDR segue nella forma la struttura della 9001 (secondo il cosiddetto formato ISO HLS), assumendo in generale i contenuti e senza necessità che questi siano ripetuti nel proprio testo, salvo i richiami e le specificazioni oggetto della gestione progetti³.

5) *Riferimento alla norma UNI ISO 21502:2021.*

Più specifico è invece il riferimento alla norma UNI ISO 21502:2021, che, essendo propria del project management, fa da principale sostegno all'applicazione della PDR. Infatti lo stesso standard comprende un insieme di concetti e di cosiddette "pratiche", oggi riconosciute come fondamentali della disciplina della gestione progetti.

Ricordiamo che la stessa 21502 non è norma "certificabile", prevedendo nella forma solo raccomandazioni e non formali requisiti⁴; per cui uno dei principali obiettivi della nuova PDR 185 è quello di rendere mandatoria l'applicazione degli stessi concetti, salvo la necessità del tailoring e di altri possibili interventi. Infatti, al fine di non rendere l'applicazione della 185 esclusiva della norma 21502, per l'applicazione della stessa PDR possono valere altri standard riconosciuti di project management⁵. Ciò significa che la valutazione di conformità può fare riferimento anche ad altri standard così individuati, purché l'organizzazione, al fine di dimostrare omogeneità di applicazione, fornisca una matrice dettagliata di corrispondenza fra i loro contenuti e quelli pertinenti della UNI ISO 21502, con le eventuali necessarie integrazioni. Si ricorda infatti che nel project management esistono altri riferimenti riconoscibili come tali, già seguiti di fatto da diverse organizzazioni⁶.

La struttura

La struttura della PDR 185 segue come detto la stessa della UNI EN ISO 9001, specializzandosi e "rileggendola" nell'ottica della gestione progetti.

Si potrebbe obiettare che ciò potrebbe essere fatto per qualsiasi campo o tipo di organizzazione, ma di fatto si è voluta specializzare qui l'ottica al project management per l'importanza e il taglio specifico della realizzazione dei progetti, nonché assicurare una maggiore garanzia di omogeneità e di standardizzazione appunto delle pratiche e dei processi in tal caso applicabili; oltre che rispondere alla più generale esigenza, che in particolare molto sentiamo nel nostro Paese, di elevare e rendere più virtuosa la cultura in queste attività.

La tendenza di rendere disponibili, negli anni più recenti, altri sistemi di gestione in ambito ISO, in aggiunta alla qualità, può di fatto rispondere a reali esigenze operative e di mercato, circa il riconoscimento o comunque la tensione di comportamenti conformi delle organizzazioni in specifiche attività, oltre che un maggiore coinvolgimento del management. Inoltre, nella fattispecie, quando una stazione appaltante o altro committente richiedesse per esempio un servizio conforme di project management, la presenza di un certo standard e di determinati requisiti possono favorirne il mandato. In tal caso, l'esistenza di uno standard riconosciuto può migliorare le condizioni di partenza di un progetto, la sua realizzazione nel corso dell'intero ciclo di vita, nonché, si spera, il generale approccio e la cultura delle stesse e diverse organizzazioni coinvolte.

Spesso, specie per i grandi complessi, che in generale hanno la missione di fornire sia servizi che realizzare progetti, il verbo della qualità è troppo olistico per potersi calare nelle singole realtà operative, di cui i progetti rappresentano un inquadramento strategico, talvolta misconosciuto, se non sottovalutato o "confuso" con altre attività correnti di business corrente della direzione⁷.

2 Non si ripeterà mai abbastanza che la certificazione resta atto formale di un processo di crescita e di miglioramento, basato sulla predisposizione e la maturità dell'organizzazione a seguire le pratiche migliori o come tali riconosciute nello specifico campo di attività.

3 Il principio appare piuttosto pleonastico rispetto al punto 1), ma potrebbe esplicitare in termini di valutazione di conformità alcuni possibili dubbi applicativi; fornendo comunque un possibile riferimento alla norma "madre" di qualità.

4 Come sanno gli esperti, questi si differenziano nella forma negli standard ISO rispettivamente come "should" (in lingua italiana "dovrebbe") invece che "shall" ("deve").

5 Nel presente testo, i termini *standard* e *norma* si ritengono equivalenti.

6 Ci si riferisce in particolare ai testi del PMBOK del PMI (Project Management Institute), ICB4 di IPMA (International Project Management Association) e PRINCE 2, essendo naturale come la PDR 185 non potesse sposare un solo documento, ma dovesse restare aperta alle diverse "scuole" in materia.

7 Il cosiddetto BAU, *Business AS Usual*.

Modello di project management

In tal quadro, la possibilità di disporre di un riconosciuto modello di project management può essere di particolare interesse di molte organizzazioni, quali ad esempio:

- imprese la cui missione è dedicata principalmente alla realizzazione di progetti e per le quali questi costituiscono elemento strategico; ma anche grandi aziende, di missione più ampia, che realizzano progetti fra i loro obiettivi di innovazione e di sviluppo, sia in veste di clienti che di fornitori;
- stazioni appaltanti che intendano avvalersi di fornitori che operino secondo un sistema di qualità allineato alle migliori pratiche di project management;
- imprese anche di media e piccola dimensione che intendano migliorare i processi di project management quale elemento di sviluppo e di maggiori opportunità, anche sul mercato internazionale;
- organizzazioni che per missione hanno l'offerta di servizi di consulenza e intendono offrire servizi professionali di project management conformi agli standard in materia.

In quest'ambito la PDR 185, per quanti sono già avvezzi alla 9001 e più in generale ai sistemi di gestione, si sviluppa secondo sezioni di contenuti analoghi a questi ultimi, riguardando temi come:

- contesto dell'organizzazione, compreso il sistema di project management;
- leadership, quale condizione necessaria del management per istituire e sviluppare lo stesso sistema di gestione progetti;
- attività e condizioni di supporto, quali ambiente, persone, infrastruttura e sviluppo delle competenze;
- attività operative (pratiche e processi), che dovranno qui specializzarsi al project management, e sempre in ossequio alla 9001;
- valutazioni delle prestazioni e miglioramento.



Figura 2 - Livelli funzionali di un progetto.

Schema funzionale e organizzativo del progetto

La prassi ci ricorda che le funzioni e i ruoli di project management hanno carattere direzionale, specificamente attinenti alle pratiche e ai processi di "gestione" del progetto, e si dovrebbero pertanto distinguere da quelli di natura realizzativa, che sono propriamente inerenti alla costruzione o manifattura dei prodotti o servizi, che nascono cioè nei cantieri edili come in quelli software. Un progetto è quindi un giano bifronte, di cui metodologicamente interessa qui l'aspetto gestionale, salvo le indubbie relazioni e le competenze fra le due aree, come spesso si dice, gestionale o propriamente specialistica⁸. Da cui lo schema riportato nella Figura 2, che individua i livelli funzionali del progetto.

La prassi di riferimento è naturalmente orientata alla parte alta dello schema, per cui, quando si tratterà qui di prodotti e servizi di project management, si farà necessariamente riferimento ai cosiddetti *deliverable gestionali*, più oltre richiamati. Nel contempo in ascissa temporale l'intero flusso di lavoro si svolgerà sul *ciclo di vita di progetto*, dal suo inizio al termine, salvo suddividere

⁸ Inerente cioè le discipline proprie del nuovo prodotto o servizio oggetto di realizzazione.

lo stesso ciclo in varie *fasi*, quali altrettanti periodi convenzionali, in cui si usa suddividere l'intero progetto per motivi organizzativi e di gestione dei rischi.

In tale quadro si dovrebbe anche distinguere il significato di "progetto", nella presente prospettiva, come processo di project management, e il progetto (*design*) come prodotto del processo specialistico di progettazione (appunto *design*), solo come uno dei campi applicativi della disciplina in argomento. È questo infatti il caso particolare del project management di attività di progettazione (talvolta anche indicato come *design management*).

E in risposta a una questione, spesso (impropriamente) dibattuta, circa il tema delle competenze, secondo la citata UNI ISO 21502 sono tre le competenze del personale impiegato in attività di gestione progetto e quindi del *project manager*, come ribadito nella prassi di riferimento:

- competenze tecniche o metodologiche, caratteristiche del project management;
- competenze comportamentali o relazionali;
- competenze di contesto, proprie dell'area applicativa o specialistica.

È evidente che, secondo il tipo di progetto e le esigenze, si dovrà

1 Gruppi di Pratiche Funzionali - Integrate/Tematiche	Gruppi di Processi					7 EVIDENZE
	2 AVVIO	3 PIANIFICAZIONE	4 ESECUZIONE	5 CONTROLLO	6 CHIUSURA	
PRATICHE INTEGRATE	6.6.1 Gestione dell'avvio e della chiusura di ogni fase del progetto		6.6.3 Gestione dell'avvio, dell'investimento e della chiusura di ogni work package	6.6.2 Gestione della progressiva 6.6.3 Gestione delle prestazioni di progetto 6.7 Gestione della realizzazione	6.6.4 Gestione dell'avvio e della chiusura di ogni fase del progetto 6.8 Chiusura di un progetto	Prosci chartter Report di avanzamento, chiusura di fase e di progetto Documenti di rilievo rilevante Documenti di chiusura del Project Manager e PIP leader
7.2 PIANIFICAZIONE		7.2.2 Sviluppo del piano		7.2.3 Monitoraggio del piano		Piano di progetto e revisioni Report di prestazioni Registri e report
7.4 GESTIONE DELL'AMBITO		7.4.1 Definizione dell'ambito		7.4.3 Controllo dell'ambito 7.4.4 Conferma della realizzazione dell'ambito		Piano dell'ambito MBS e equivalente
7.5 GESTIONE DELLE RISORSE		7.5.1 Pianificazione dell'organizzazione del progetto	7.5.3 Costituzione del gruppo di progetto 7.5.4 Sviluppo del gruppo di progetto	7.5.2 Gestione del gruppo di progetto		Piano delle risorse umane O&L RAM, IMC7

Tabella A - Esempio di stralcio (rielaborato) del prospetto di pratiche UNI ISO 21502 (numeri secondo i punti di richiamo del testo originale).

trovare il miglior equilibrio fra le stesse.

Pratiche di progetto

Le competenze tecnico-metodologiche, cioè specifiche del project management, sono declinate nella norma UNI ISO 21502 in una struttura che si compone di un certo numero di cosiddette *pratiche*, che perciò riordinano le conoscenze del project manager, ma anche quelle di tutta l'organizzazione del progetto, nonché del sistema di gestione. Le competenze di natura comportamentale o relazionale non vi sono espressamente declinate, anche se implicitamente richiamabili quando ad esempio si tratti di pratiche relative alla gestione delle risorse umane e degli stakeholder. Restano escluse per quanto detto le competenze di contesto. Si osservi che trattandosi di uno standard di carattere generale, non vi sono trattati in modo esplicito i metodi analitici e le tecniche proprie e di base della gestione progetti, assumibili come acquisiti. Il criterio vale naturalmente anche per la prassi di riferimento.

Tale schema di pratiche, tratto da un'appendice della 21502, è riportato nella stessa PDR 185, di cui viene dato e rielaborato qui uno stralcio (Tabella A). Si riconosce una struttura a matri-

ce, in cui guidano un gruppo di aree di conoscenze (di più alto livello, prima colonna in tabella), che si declinano in pratiche più elementari, secondo il classico paradigma dei sistemi di qualità *plan-do-check-act* (PDCA), che qui definisce cinque gruppi di processi funzionali o gestionali, individuati come: *avvio, pianificazione, esecuzione, controllo e chiusura*⁹. Da questo incrocio nascono le pratiche più specifiche o che potrebbero definirsi come processi o attività elementari di gestione.

Le stesse pratiche, a più alto livello, si classificano in due categorie (come si evince sempre nello stralcio in Tabella A, prima colonna):

- *pratiche integrate di project management*, che hanno, come s'intuisce, valore più generale e integrativo del progetto, e
- *pratiche di gestione di progetto*, rivolte a discipline tematiche, che in totale sono 17. Una di queste sviluppa la *pianificazione*, che si pone come snodo con le pratiche integrate, e le altre aree o temi specifici, quali: *benefici, stakeholder, ambito, tempi, costi, risorse, rischi, qualità, approvvigionamenti, cambiamento socio-organizzativo*,

9 Lo schema ha origini nel PMBoK del Project Management Institute. In particolare, quando anche si dice che il progetto *esegue*, in realtà non *realizza*, ma fa realizzare, compiendo attività di coordinamento e altre.

comunicazione, nonché temi di natura orizzontale di progetto, quali:

- *gestione delle modifiche, questioni, documentazione e informazioni, reporting, lezioni apprese.*

Le pratiche a livello elementare, nello schema originale completo nella 21502 di Tabella A, sono oltre 60. Trattasi a ben vedere di una check-list di tutte le attività gestionali che un'organizzazione deve aver cura di considerare quando realizza un progetto, con peso e rigore più o meno rilevanti a seconda del prodotto. Nella sua articolazione lo schema intende restare flessibile, non vietando all'organizzazione di aggiungere altre aree di pratiche, se d'interesse dei propri processi, o in taluni progetti non trattarne alcune (come ad esempio il cambiamento socio-organizzativo), mentre più pratiche elementari si possono formalmente accorpate¹⁰.

I più avranno anche notato una nostra libera adozione dei termini "pratica" e "processo". La distinzione e l'evoluzione del lessico normativo del termine *processo* a *pratica* nella famiglia ISO di project management sono state altrove commentate [5]. Qui si dirà solo che, in quest'ambito, *pratica* è concetto più generico e astratto rispetto a *processo*, e la prima intende avere un significato di contenuto (del che cosa) più che del come (processo). Si direbbe che non tutte le filosofie di project management favoriscono il modello dei processi; per cui la riedizione della UNI ISO 21502 introdusse le *pratiche* come termine di riferimento, per una descrizione della disciplina di alto livello, derivandolo dalle tradizionali "best practice" già presenti in letteratura. Lo stesso standard richiama tuttavia che «il project management dovrebbe essere effettuato attraverso una

10 Si rileva ad esempio che nella norma tecnica UNI 11648 si è aggiunta l'area della sostenibilità [4].

serie di processi e metodi», delegando nella sostanza l'organizzazione interessata a compiere il passo di specificazione ulteriore. Infatti la stessa 21502 riporta in appendice una tabella di collegamento fra le stesse pratiche e i gruppi di processi, da cui deriva la citata Tabella A.

Organizzazione di progetto

Aspetto di sensibile interesse è l'organizzazione di progetto, che un'organizzazione virtuosa in project management deve assicurare ai propri progetti, oltre che le necessarie competenze al rispettivo personale. Qui la UNI ISO 21502 definisce uno schema tipo di riferimento, come in Figura 3. L'organizzazione sponsor agisce come l'autorità di livello superiore che dovrebbe esprimere l'esigenza dei risultati del progetto, promuovere e fornire indicazioni e risorse per la sua realizzazione, rispondere ai rischi e alle questioni di livello superiore. La stessa organizzazione è in generale destinataria dei risultati del progetto.

Lo sponsor, dalla prima delegato, rappresenta la figura di più alta responsabilità nella direzione e conduzione del progetto, ma potrebbe essere costituito anche da un'entità organizzativa, come un comitato esecutivo di progetto. Il project manager (in tal caso assolutamente una persona) riporta allo sponsor, essendo il responsabile operativo, o come dicono i testi anglosassoni il responsabile "day by day" del progetto, mentre altri testi lo vedono impegnato all'80% del proprio tempo in attività di comunicazione. Il project manager può essere funzionalmente assistito da un project office, per le rispettive attività di project management. Rispondono infine al project manager i responsabili di prima linea, denominati *workpackage leader*; ma è del tutto evidente come le denominazioni dei ruoli possano essere diverse e convenzionali dell'organizzazione.

Organizzazione e sponsor possono tuttavia coincidere, così come project manager e WP leader. Si evidenzia che la figura di sponsor deve in generale inquadrarsi nell'organizzazione interna, e responsabile (*owner*) dello stesso progetto, per cui, in un rapporto di progetto su contratto, si dovranno sempre distinguere i due ambiti. Ciò può capitare anche nei progetti di catena multi-livello, quale cliente-fornitore (interno), che ad esempio esprime il ruolo di project manager (detto "del business", diverso dal project manager fornitore. L'applicazione della prassi e dei correlati concetti dovrà quindi riguardare queste attenzioni organizzative, che possono generare perplessità, sempre nell'obiettivo di definire un modello appropriato e funzionale nei diversi contesti. L'organizzazione di un progetto – raccomanda la prassi – dovrebbe esprimere i valori di unitarietà, orientamento al risultato, professionalità, collaborazione, trasparenza ed etica fra tutti i membri del gruppo di progetto, nel rispetto dei relativi ruoli. Fra le righe vi è senz'altro da leggere il principio che un progetto è impresa collaborativa fra clien-

te-fornitore, e non intervento dialettico su base contrattuale fra gli stessi soggetti, dovendo le rispettive energie essere tutte spese nel raggiungimento dell'obiettivo. Trattasi di principi che lo stesso Codice degli appalti pubblici ha peraltro fatto propri nell'ultima edizione, in tema di risultato, trasparenza, equilibrio economico ed efficacia.

Sistema di gestione progetti

La PDR 185 inquadra il sistema di gestione progetti, o *project management system*, nel contesto organizzativo, attraverso due livelli funzionali, allo scopo di meglio individuare:

- il sistema di project management o sistema di gestione progetti di più alto livello;
- il sistema di gestione del singolo progetto, relativo cioè alla realizzazione dei rispettivi prodotti e servizi.

Tale contesto è inquadrabile in Figura 4, in cui appunto si evidenziano la parte più alta, relativa alla cosiddetta organizzazione madre o permanente, in cui la stessa definisce le linee guida generali e il tipo di approccio di gestione dei progetti, e nel livello

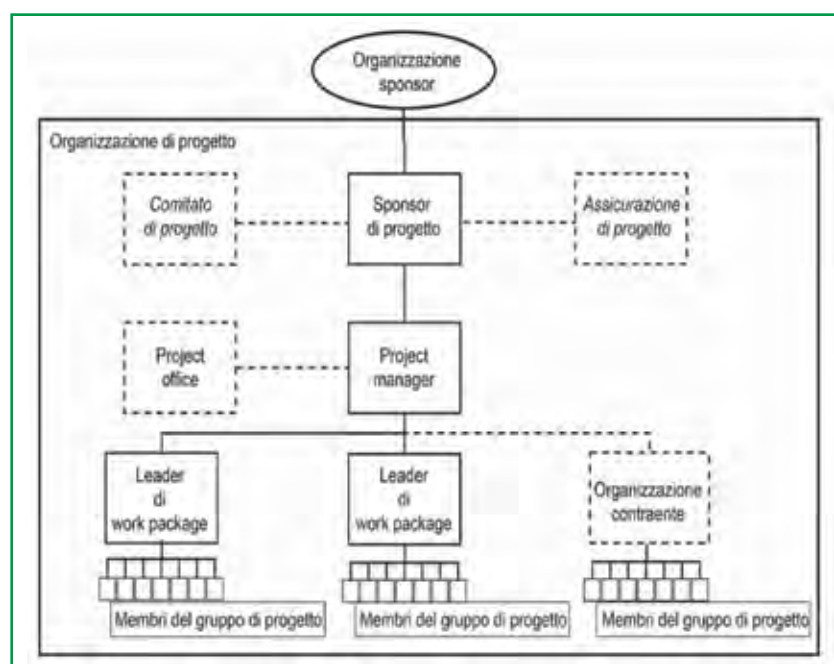


Figura 3 - Organizzazione tipo di progetto.



Figura 4 - Contesto organizzativo del sistema di gestione progetti.

più specifico (riquadro sottostante) l'ambito del singolo progetto. Il modello intende restare flessibile, per quanto già accennato, per la natura stessa dei progetti, che seppure, ad esempio, di una certa tipologia, potranno dover essere "personalizzati" a seconda dei casi (linea di prodotto, cliente, contratto ecc.), quindi essere al caso "tailorizzati", a partire dal rispettivo piano di gestione progetto (*project management plan*). Piuttosto che dare l'idea di un sistema rigido e ingessato, sarà lo stesso project manager a valutare se intervenire con idoneo tailoring sui processi di gestione del progetto specifico, in base ad esempio ai rischi, l'organizzazione di progetto (OBS¹¹) e altri fattori.

Come si richiama in Figura 4, sono presenti qui elementi propri della leadership (i cui contenuti si sviluppano nel capitolo 5 della PDR) e degli altri processi di gestione (oggetto degli altri capitoli), mentre il capitolo 8 comprende i requisiti dei processi specifici di project management, come si dirà di seguito.

Può prevedersi, in particolare, il caso in cui un progetto risul-

ti oggetto di una partnership fra più organizzazioni, come ad esempio una Associazione Temporanea di Imprese, di cui una o più abbiano già un sistema di gestione qualità o un proprio sistema di gestione progetti, per cui si dovrebbe stabilire un comune sistema di project management. Viceversa, quando nessuna delle organizzazioni presenti nella partnership di progetto abbia un proprio sistema, si dovrebbe valutare l'opportunità di stabilirne uno comune, ad esempio con una delle organizzazioni avente il ruolo di coordinamento.

In linea con quanto esposto, si richiede l'organizzazione qui debba in sintesi definire:

- un sistema di processi e metodi sulla base del modello di pratiche della UNI ISO 21502 (o equivalente), nonché le linee guida e le indicazioni circa il livello di dettaglio richiesto per i processi, metodi, tecniche e strumenti di project management;
- i criteri generali di personalizzazione ("tailoring") da applicarsi ai diversi progetti, o categorie omogenee di progetti;

- i criteri di natura organizzativa e le competenze dei membri dell'organizzazione di progetto;
- integrare i temi di pratiche gestionali indicati con possibili altri di interesse applicativo propri dell'organizzazione.

Uno specifico punto, può intuirsi, merita l'attenzione con cui il management debba assicurare le competenze del personale coinvolto nella gestione progetti, non solo project manager, ma tutti coloro che partecipino ai progetti, fra i quali invero non andrebbero esclusi gli stessi sponsor, ai rispettivi livelli di responsabilità e di interesse. In modo specifico la presenza di qualificazioni, o certificazioni professionali accreditate nel campo del project management, pur non essendo obbligatoria, può essere considerata elemento sufficiente per la verifica dei requisiti di competenza. Con evidente richiamo alla norma UNI 11648 [4] o altre possibili qualificazioni in merito.

Attività operative (Pratiche e processi)

Il capitolo 8 della PDR, come sanno gli esperti, è nella struttura dei sistemi di gestione la sezione dedicata alle "attività operative" di carattere più specifico inquadrate nel sistema. Nel caso in questione, questo titolo avrebbe potuto rappresentare ambiguità con la materia del project management, in cui si usano distinguere in letteratura le attività di progetto o specifiche del project management, da quelle dei processi correnti, anche dette *operations* (quindi attività operative...). Da qui la soluzione dei redattori di meglio specificare in parentesi – Pratiche e processi –, come appare appunto nella prassi. Inoltre, come accennato, con "prodotti e servizi" devono qui intendersi quelli propri di project management, o cosiddetti deliverable gestionali.

Questi ultimi possono ricondursi a livello documentale alle principali categorie di:

¹¹ OBS: Organizational Breakdown Structure.

- piani;
- registri;
- report

variamente strutturati, in ausilio ad esempio ad attività di pianificazione, gestione, controllo, coordinamento, supporto, facilitazione, anche con ruoli direzionali e su delega dello sponsor, oltre che gestione di riunioni, eventi, partecipazione alla elaborazione di documenti (ad esempio business case) e altre attività, secondo gli specifici incarichi. Ulteriori esempi vengono richiamati in Tabella A, mentre di natura immateriale restano in modo evidente numerose altre attività, più difficilmente delineabili in modo fisico, trattandosi in definitiva la gestione di progetto di un tipo di servizio intellettuale, dalla cui prestazione potrà dipendere in ultima analisi, unitamente ad altre condizioni, il successo del progetto. Dovrebbe ad esempio farsi mente locale al fatto che i processi già richiamati costituiscono, in ossequio al paradigma PDCA, il cardine su cui si fondano le attività operative (!) di gestione, ai diversi livelli, dal progetto nella sua interezza, alla gestione di fasi e sotto-fasi, sino alle singole attività realizzative, che costituiscono il lavoro elementare da svolgere¹².

D'altra parte le stesse attività gestionali risultano documentate e rese evidenti tramite l'elaborazione di idonei documenti, in linea alla metodologia e alle linee guida definite nel sistema di gestione, quindi al piano di gestione progetto, salvo il fatto che odiernamente (e auspicabilmente) tali supporti siano gestiti con ausilio informatico. Per cui, nelle realtà più mature, ben si parli di sistemi informativi di project management, integrati ai sistemi informativi d'azienda di più generale impiego. Sotto altra vista, il project management

deve rappresentare, attraverso i suoi supporti virtuali, la realtà del campo, nelle forme più opportune, corrette e tempestive, al fine di supportare la direzione del progetto¹³.

Tutto ciò premesso, i contenuti del capitolo in questione si declinano secondo le pratiche della UNI ISO 21502, e seguendone lo schema si suddividono in:

- pratiche e processi definiti nella prassi di "carattere generale", che nel testo fanno riferimento alle già introdotte pratiche integrate di project management, e
 - pratiche e processi di carattere specifico, che si riferiscono alle pratiche di gestione di progetto.
- Si tratta rispettivamente di dieci e quindici punti, che rappresentano in sintesi, se si vuole, il vademecum di una organizzazione allenata al project management. Commentare gli stessi punti nel presente testo sarebbe troppo verboso, per cui, chi desidera, può rivolgere l'attenzione alle tabelle fuori testo (Tabelle B e C), in cui, con alcune riduzioni, si riporta in sintesi quanto detto.

Conclusioni

La nuova prassi di riferimento PDR 185, che prevede requisiti per il project management nelle organizzazioni e può costituire anche base di certificazione in materia, può rappresentare un utile strumento per il miglioramento e lo sviluppo della maturità delle attività di gestione progetti, a vantaggio del mercato e di diversi settori dell'economia. Migliorare la cultura e l'applicazione delle best practice di gestione progetti può avere in generale effetti positivi, oltre che incrementi di efficienza e di efficacia di quelle aziende la cui missione si fonda sulla realizzazione di progetti, o questi ne rap-

presentano una leva strategica di posizionamento sul mercato. A parte l'opportunità di un percorso formale di valutazione della conformità, questa PDR può infatti costituire elemento di riferimento comune e di generale applicazione, a integrazione del sistema di gestione della qualità e di altri management system. Infine, se un'organizzazione non certificata applicasse anche una parte dei requisiti, ne potrebbe avere indubbi vantaggi.

La norma UNI ISO 21502 raccomanda di formalizzare il project management nell'organizzazione, operazione che dev'essere svolta come sempre "*cum grano salis*" e servire effettivamente allo sviluppo dell'efficienza e dei processi; mentre una certa introduzione del metodo di gestione progetto può migliorare la consapevolezza delle persone a operare in linea alle migliori pratiche, migliorando al contempo le relazioni con gli stakeholder, nonché la propria immagine e professionalità. D'altra parte, una tale propensione non può costituire un fatto "eroico" né isolato dei singoli, perché un positivo ambiente di project management deve coinvolgere le organizzazioni e gli stakeholder, sia clienti che fornitori di progetto, dovendo entrambi comunicare con la stessa lingua e porre alla base di un progetto principi di trasparenza, etica, equilibrio e professionalità; migliorando, in tal senso, tale rapporto anche in determinati ambiti, come il settore pubblico. Il quale, peraltro, ha dimostrato negli ultimi anni anche nel nostro Paese sensibili miglioramenti circa il riconoscimento e l'apprezzamento di questa disciplina.

Il project management, inoltre, non dev'essere strumento esclusivo, come spesso erroneamente si ritiene, dei project manager, ma deve coinvolgere tutta l'organizzazione che lo alleva, l'alta direzione, tutto il team di progetto e altri stakeholder.

¹²Attività realizzative elementari anch'esse oggetto di costante attenzione di attività gestionali di avvio, pianificazione, esecuzione, controllo e chiusura (!).

¹³"Direzione" di progetto è espressione alternativa, forse migliore, anche se più classica e ormai sostituita da "gestione". Si conserva ad esempio la prima radice in lingua spagnola.

L'introduzione della stessa PDR può non costituire un semplice esercizio, dovendo essere, così come ogni sistema di gestione, personalizzata e attagliata all'organizzazione, ovvero cogliere occasione di miglioramento dei processi.

Una introduzione "certificabile" del project management nell'organizzazione può invero comportare alcune questioni e difficoltà, specie in fase iniziale, allorché devono accordarsi, ad esempio, i confini di certi ruoli e processi (fra attività gestionali e quelle propriamente tecniche), l'integrazione dei processi e dei sistemi (compresi quelli informativi), gli eventuali interventi organizzativi (lavorando per processi di progetto e non più strettamente in modo funzionale o burocratico). Ciò può comportare anche interventi di cambiamento organizzativo (*change management*) che dovranno essere gestiti con attenzione, equilibrio e pazienza, infondendo nel personale la giusta motivazione.

Ciascuna organizzazione ha una propria vita, stile e carattere, e un sistema di gestione deve creare il migliore ambiente per garantire, oltre che la chiusura con successo dei progetti, il necessario benessere organizzativo.

Ringraziamenti

Si ringraziano i membri del tavolo UNI che, insieme all'autore (che ha rappresentato ISIPM Professioni), hanno partecipato ai lavori di redazione della UNI-PDR 185: Maurizio Monassi (ISIPM, Istituto Italiano di Project Management), Massimo Leone (AICQ Centro Insulare), Pietro Fedele (AICQ Nazionale), Salvatore Di Iorio (Consiglio Nazionale degli Ingegneri), Andrea Ferrante (Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici), Luigi Gaggeri (Ordine degli Ingegneri della Provincia di Milano), Ercole Colonese (Consulente di direzione), Goffredo Carrieri (Aeronautica Militare), Nicola Gigante (FCR Service Srl). Hanno partecipato per l'UNI Giacomo Riccio e Paolo Mansi.

Bibliografia

[1] UNI-PDR 185:2025. *Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio – Requisiti per il project management delle organizzazioni*. www.uni.com

Tabella B - PRATICHE E PROCESSI DI CARATTERE GENERALE (Organizzazione responsabile del sistema di gestione)

- Coordinare e fornire linee guida per il quadro di riferimento della governance e le pratiche di supervisione e direzione di un progetto;
- prima di assumere un incarico o contratto di gestione progetto, verificare e compiere una revisione critica circa la propria capacità a soddisfare i requisiti delle attività di project management richieste, pianificando le azioni necessarie per colmare gli eventuali gap;
- assicurare le pratiche di pre-progetto;
- assicurare la giustificazione iniziale di progetto e la relativa conferma, con gli eventuali aggiornamenti in corso di progetto, per cui dovrebbe intervenire lo sponsor;
- assicurare le pratiche post-progetto, specie quando siano previste attività di transizione dei risultati ai processi correnti, di natura critica e non compiutamente concluse nel corso del progetto;
- assicurare le pratiche di controllo del progetto e gestione della realizzazione;
- stabilire un quadro di riferimento per le attività di avvio, pianificazione, esecuzione, controllo e chiusura, per i gruppi di pratiche da eseguire;
- stabilire un quadro di riferimento per la gestione e il controllo delle modifiche, con la riemissione dei piani, quando richiesto;
- stabilire un quadro di riferimento per la gestione di rischi, questioni, reporting, lezioni apprese, gestione delle riserve economiche, deleghe, casi di escalation;
- gestire in modo collaborativo altri aspetti o problemi che possono insorgere da parte degli stakeholder o a causa di diversi eventi in corso di progetto, facendo leva su coinvolgimento e motivazione degli stakeholder.

Tabella C - PRATICHE E PROCESSI DI CARATTERE SPECIFICO (Organizzazione del progetto)

- Pianificare, eseguire e controllare le pratiche necessarie alla fornitura di prodotti e servizi di project management all'organizzazione cliente, con riferimento alle pratiche e con le specificazioni di seguito riportate;
- valutare le pratiche applicabili al singolo progetto, quale linea guida di riferimento e check list dei processi applicabili;
- mappare le suddette pratiche con quelle richieste dal progetto, comprendendovi il tailoring nonché eventuali specificazioni, esclusioni e integrazioni;
- definire i requisiti dei deliverable gestionali richiesti, in particolare attraverso la comunicazione con gli stakeholder e l'analisi dei contenuti di progetto, contratto e simili;
- pianificare l'applicazione dei prodotti e servizi di project management per le attività di avvio, producendo la relativa documentazione; in modo analogo ai processi di pianificazione, esecuzione e controllo;
- pianificare e mettere in atto le pratiche in conformità ai contenuti delle pratiche di chiusura;
- assicurare in modo proattivo le pratiche di esecuzione e controllo necessarie per conseguire i risultati del progetto;
- verificare che non ricorrano condizioni o esigenze che richiedano di integrare o modificare requisiti o applicazione delle suddette pratiche e, se del caso, provvedere alle modifiche necessarie;
- verificare e tenere sotto controllo i rischi del progetto, informandone le parti interessate e adottando le opportune azioni di trattamento, mitigazione o altre strategie;
- controllare i processi, prodotti e servizi approvvigionati all'esterno;
- verificare la tracciabilità e la conformità per quanto possibile in tempo reale fra il risultato delle attività sul campo e la documentazione di progetto;
- rilasciare i prodotti e servizi finali di progetto, assicurando l'accettazione da parte del cliente.

[2] UNI ISO 21502:2021. *Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio – Guida alla gestione dei progetti*

[3] Guida P.L., Monassi M. (2021). "La nuova ISO 21502", *il Project Manager*, n. 45

[4] UNI 11648:2022. *Attività professionali non regolamentate – Project Manager – Requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità*

[5] Guida P.L. (2021). *Il project manage-*

ment secondo le Norme UNI ISO 21500 e 21502, FrancoAngeli

Pier Luigi Guida

Pier Luigi Guida, ingegnere, già dirigente d'azienda, responsabile di progetto e program manager anche in ambito internazionale, si dedica da oltre trent'anni al project management. Consulente, formatore e direttore scientifico della rivista *il Project Manager*, partecipa ai tavoli ISO e coordina il gruppo di lavoro UNI in materia. Qualificato Prince2, ISIPM-AV, PMP, PgMP e project manager certificato (Accredia), ha pubblicato numerosi articoli e testi in materia.
E-mail: pl.guida@alice.it