

IPMA ITALY Journal of Applied Project Management

Volume 1 (January 2015)

SOMMARIO

Direttore Scientifico

Antonio Calabrese

Direttore Editoriale

Roberto Mori

Comitato Editoriale

Alfredo Biffi, Daslav Brkic,
Enrico Cagno, Morten
Fangel, Ugo Forghieri,
Stacy Goff, Pierluigi
Guida, Ernesto La Rosa,
Mauro Mancini, Erik
Mansson, Jesus Martinez
Almela, Fabio Nonino,
Giuseppe Pugliese, Ding
Ronggui, Bill Young

Segreteria di redazione

Irina Bolognesi

Editoriale	2
IPMA President's New Year Address for the year 2015	3
Notizie dal mondo IPMA	5
IPMA Organizational Competence Baseline™ Portare ad effetto il Project Management Reinhard Wagner, Ugo Forghieri	7
Best Education & Training Paper Presentation Acknowledgement, 27 th IPMA World Congress Gianfranco Salamone	20

IPMA ITALY Journal of
Applied Project
Management è la rivista
on-line di IPMA Italy
c/o ANIMP
Via Tazzoli, 6
20154 Milano

Tel. +39 0267100740
Fax +39 0267071785
Email ipmaitaly@animp.it

www.ipma.it
www.ipma.ch
www.animp.it

© 2004 IPMA Italy

Editoriale

Nasce la rivista trimestrale on line: IPMA Italy Journal of Applied Project Management.

Non è casuale che essa veda la luce all'alba di un anno molto importante, per l'Italia per il Project Management e per IPMA.

Expo2015 è più che sufficiente a fare del 2015 un anno di svolta: questa palestra globale di Program Portfolio e Project Management, quale l'Europa non vedrà di tale complessità per molti anni a venire, sta dimostrando che le premesse del suo successo risiedono nelle capacità progettuali e gestionali del gruppo che ne sta portando a termine i numerosissimi progetti: come chi ha partecipato al Convegno Nazionale IPMA Italy del 10/12/2014 ha avuto il privilegio di constatare, assistendo alle testimonianze professionali dei protagonisti e interagendo con loro.

Nonostante le sue dimensioni Expo2015 è però soltanto la punta di un iceberg. Infatti anche in Italia l'estensione del lavoro per progetti a tutti i settori produttivi è ormai una tendenza inarrestabile, che implica una crescente domanda di credenziali e competenze certificate. Questa talvolta caotica crescita non è stata ancora in grado di impedire che troppi progetti falliscano il raggiungimento di tutti i loro obiettivi (86% su scala globale nel 2012, secondo sondaggio di PWC!).

In un contesto simile, perché il processo di "progettizzazione" (mi si perdoni questo termine) si diffonda in modo sollecito, ancorché ordinato, in tutti i settori della società, diventa fondamentale il sostegno della classe politica: si auspicano riscontri a azioni di sollecito in taluni casi già effettuate.

Da 50 anni, da quando un piccolo gruppo di persone decise di fondare INTERNET, la prima rete internazionale di Project Management, IPMA è sempre in prima fila sul tema delle competenze di

Project Management. La scelta di quel nome testimonia della visione strategica e creativa dei fondatori: anche dopo aver cambiato il nome, per ovvia causa di forza maggiore, tale visione si è estrinsecata nello sviluppo di IPMA, oggi Associazione globale in continua espansione fondata su valori di diversità, consenso, rispetto.

IPMA e IPMA Italy contribuiscono con orgoglio, insieme a tutte le altre organizzazioni che hanno obiettivi simili, alla diffusione della cultura di Project Management in tutti i settori, pubblici e privati, profit e non profit. Ma lo fanno seguendo la loro visione delle competenze necessarie a perseguire il successo dei progetti: non solo quindi la conoscenza delle metodologie ma soprattutto le competenze attitudinali, gestionali e relazionali, non soltanto individuali ma anche dei gruppi di progetto e delle organizzazioni che i progetti devono realizzare.

E' proprio questa visione olistica e impegnativa che abbiamo voluto richiamare nel nome della rivista (Applied Project Management).

Speriamo di ottenere l'apprezzamento dei lettori, soprattutto i loro contributi di idee, sollecitazioni, critiche, in modo che la rivista possa diventare sempre più uno strumento professionale di pronto utilizzo/riferimento al servizio di tutti gli attori che ricoprono un ruolo in un gruppo di progetto, o semplicemente desiderano portare al successo i propri progetti personali.

Grazie in anticipo, felici progetti e buona lettura!



*Roberto Mori
Presidente IPMA Italy
Past President IPMA*

IPMA President's New Year Address for the year 2015

Dear IPMA members and friends

Together with the IPMA Executive Board and the Executive Director, I welcome you to the year 2015. We hope that you had a good start into the year and could regain energy for what is coming up next couple of months. For IPMA it is a very important year. On the one hand, we celebrate IPMA's fiftieth anniversary. During the 29. IPMA World Congress in Panama City, we will look back and celebrate the achievements and our heritage. On the other hand, we decided on a new vision, mission and strategy for IPMA, which means to start shaping our future.

A small group of dedicated people started an international network that was first named INTERNET. Obviously, that name was "captured" later by the information technology community. Nevertheless, renamed as IPMA the international PM community spread all around the world and developed that hubs and nodes in a lot more than European countries. Today IPMA is a global and constantly growing network of 57 member associations. We can be proud of the achievements and need to thank all the women and men dedicating their time to this success story.

The world is also changing. Projects are popular. Projectification is a trend that can be observed in all the countries, sectors and organisations. It means that more and more activities are performed in a temporary organisational setting, managed by managers with a specific set of competences. We all recognise the growing interest in our topic, the higher demand of PM qualification and certification, albeit economic setbacks in some regions or countries. However, despite all efforts of professional project, program and portfolio management, too many projects still fail. This is a threat to the world and to IPMA.

With our vision "**promoting competence throughout society to enable a world in which all projects succeed**", we aspire to turn the projectification into a success for society. The vision has also a great impact on IPMA itself, the way we interact, act and activate to reach professionalism in our network. We need to better **facilitate co-creation and lever the diversity of our global network into benefits for the profession, economy, society and environment** (the next bold sentences are IPMA's mission statements). Our interaction in IPMA's network, with alliance and other network partners builds on three core values: diversity, consensus and mutual respect.

With this approach, we can make a decisive step in a world, which is getting more and more global, heterarchical and divers in all aspects. We need to find our own way and should not focus too much on other PM Associations and their ways of doing things. Let's promote competence as our unique value proposition, competence for individuals, for projects and for organisations. We have standards that guide the way. The IPMA Individual Competence Baseline (ICB®) and the IPMA Organisational Competence Baseline (OCB™). More is to come this and the next years. An international standard is one thing. The other and certainly more important one is to make use of it. We need to identify the prime target audiences and make those standards available to them, e.g. the OCB™ for managers of organisations, PMOs etc. The ICB® to educators, trainers, practitioners and even teachers and kids at school. We have several good practices already in our network existing. Nevertheless, we have not yet made use of them. This is what we need to change in future to gain momentum.

Maximise the synergies in our global network to help all Member Associations develop according to their needs. This requires Member Associations (MAs) to tell about the good practice and share openly what others could learn from it. However, it requires an MA that is interested in adopting such a good practice, to speak up, to approach the other and develop the idea in a professional way. IPMA could trigger this exchange between MAs (e.g. through the MAs Workshop and events such as IPMA's Research Conferences) but does not have the means to perform an entire development program. IPMA offers facilitation and will do this more in future!

IPMA wants to grow, quantitatively and qualitatively. We aspire to have 90 Member Associations in 2020. We detect a great interest in Latin America, Asia and Africa to join our network. ExBo and the Executive Director could help to initiate talks, direct activities towards such membership. In the end, it is our network - everybody of you - that need to welcome all the new members and let them feel welcome. New members need exchange, ideas, expertise, patience during setbacks and so on. It is a marathon not a sprint. We want to have a sustainable network in the end. The demands of the new members are different to the mature ones. Travelling through 24 countries last year, I experienced huge differences in what the people ask about IPMA and what they need from us. We need to be highly professional AND flexible. Adapting our offer to the needs of the members is one of the key challenges in future. Finally, we all need to **offer know-how, products and services to the benefit of individuals, projects and organisations across public, private and community sectors** (this is another mission statement), and this means tailoring it to the specific needs of our target audiences.

With this New Year Address, we wanted to prepare you for the year, which is an important milestone for IPMA and all its MAs. We will discuss more about the issues of our strategy, the execution and the way forward during the next Council of Delegates in Dublin. The newly elected ExBo will have its first meeting this month in Berlin, where we will set the scene for this year's activities.

Let's jointly move fast forward in 2015.

Please feel free to share this address in your MA and to all the interested stakeholders, in order to **promote the recognition of project management and engage stakeholders around the world in advancing the discipline.**

Reinhard Wagner,
President of IPMA



Participants of the IPMA Council of Delegates, 2014 in Rotterdam (Photo courtesy to Les Squires)

Notizie dal mondo IPMA

Certificazione

Sul sito www.ipma.it sono disponibili e scaricabili il calendario delle sessioni di Certificazione 2015 e il calendario dei Workshop della Certificazione IPMA.

I workshop sono incontri volti a fornire maggiori informazioni sulla procedura degli esami di Certificazione, sull'accertamento dei requisiti di accesso ai vari livelli e, sul valore che la Certificazione IPMA ricopre in contesto nazionale e internazionale.

La partecipazione ai Workshop è gratuita e consigliata a tutti coloro che sono interessati a conseguire la Certificazione IPMA o semplicemente ad avere una panoramica delle credenziali professionali esistenti, internazionalmente riconosciute.

Download:

- ✓ [Calendario Esami 2015](#)
- ✓ [Workshop 2015: date e iscrizioni](#)



29th IPMA World Congress

È a Panama che si svolgerà dal 28 al 30 settembre 2015 il 29° World Congress di IPMA: *The way to Project Management in multicultural context*.

Il Convegno di quest'anno assume una particolare rilevanza in quanto sarà l'occasione per celebrare il 50° Anniversario di IPMA International e il 10° Anniversario dello Young Crew.

Per la commemorazione dei suoi 50 anni IPMA realizzerà un libro che parla della sua storia, dalla sua fondazione nel 1975 ad oggi, e delle sfide che i progetti attuali e futuri presenteranno ai gruppi di progetto.

Il World Congress si svolgerà anche nel contesto delle celebrazioni per l'inaugurazione del raddoppio del Canale, con visite allo stesso organizzate per tutti i congressisti.

È online il sito dedicato al Convegno dove si possono trovare maggiori informazioni: <http://ipmawc2015.com/>



IPMA Project Excellence Award 2015

I prossimi 13 e 15 marzo si svolgeranno le sessioni di training per la qualifica di IPMA Project Excellence Award Assessor. Invitiamo i nostri soci interessati a inviare l'Application nei termini richiesti, entro la data del 5 Febbraio 2015.

Maggiori informazioni e il modulo per l'Application Form sono disponibili sul sito www.ipma.ch. Cliccando sulle voci sotto è possibile accedere alle pagine di riferimento:

- ✓ [Website](#)
- ✓ [Application Form](#)

Convegno IPMA Italy 2014

Si è tenuto lo scorso 10 dicembre 2014 presso il Centro Congressi FAST a Milano il 6° Convegno Nazionale IPMA Italy dal titolo "*L'Italia protagonista nel Project Management: EXPO 2015 un caso di Program Management Globale & IPMA Excellence Awards™*".

L'evento ha avuto inizio con le presentazioni dei due progetti delle aziende Tecnimont e GE Oil&Gas, vincitori all'IPMA Excellence Award durante il 28° IPMA World Congress. Nella sessione

pomeridiana diversi responsabili EXPO2015 sono intervenuti per illustrare le competenze gestionali che le molteplici sfide progettuali e realizzative di una tale manifestazione richiedono.

Gli atti sono disponibili sul sito ipma.it



Premio IPMA Italy 2014

Si è concluso nel 2014 il concorso per i migliori articoli sul tema *Visioni ed Esperienze di Project Management*, a cui abbiamo con piacere riscontrato la partecipazione di diversi nostri soci. I vincitori per la Sezione Senior e Young Crew sono stati premiati durante il Convegno Nazionale IPMA Italy 2014. Durante l'evento gli autori degli articoli vincitori sono stati orgogliosi di presentare il loro elaborato. Gli articoli vincitori sono disponibili [online](#)

Professione Project Manager. Preparazione alla Certificazione Internazionale IPMA



Vi segnaliamo il libro "Professione Project Manager" scritto da Alessandro Cagliesi, Ugo Forghieri, Ernesto La Rosa, Roberto Pozza ed edito lo scorso anno da FrancoAngeli.

Gestire progetti e completarli con successo rappresenta, anche in ambienti organizzati e strutturati, una difficile sfida, che richiede la guida da parte di Project Manager "competenti".

Il libro è destinato a coloro che, a vario titolo e a differenti livelli di responsabilità, si trovano ad operare con i progetti e desiderano approfondire o iniziare un percorso finalizzato all'acquisizione e al rafforzamento delle competenze professionali, necessarie per questa professione.

Il libro, primo nel suo genere, si prefigge inoltre di dare un contributo concreto a coloro che desiderano valutare il proprio livello di "Competenza" e di intraprendere il percorso di Certificazione internazionale IPMA®; esso è organicamente articolato secondo il syllabus della nuova ISO21500 ed è redatto in modo da offrire al lettore una risorsa pratica di approfondimento sui vari elementi di "Competenza" come definiti dal framework IPMA®, tutti corredati da numerosi esercizi e casi utili per affrontare l'esame di Certificazione.

OCB Organisational Competence Baseline

IPMA OCB™ Organisational Competence Baseline è il Manuale di riferimento per la Certificazione Delta delle aziende.

IPMA Delta® è l'Assessment in Project Management per l'organizzazione aziendale, che, attraverso un'analisi a 360°, rileva quali sono i *gap* e indica all'organizzazione qual è il processo per raggiungere un nuovo modello di maturità, la cosiddetta "*next dimension*". IPMA Delta® certifica una società per le sue competenze complessive in Project Management ed è riconosciuta a livello internazionale.

IPMA Delta® integra e completa il portafoglio di modelli certificativi proposto da IPMA: insieme con la certificazione degli individui (Certificazione a 4 livelli) e con l'attestazione dell'attività dei team di progetto (Project Excellence Awards™), l'accertamento delle competenze organizzative consente infatti di definire qual è il contesto attuale e quello ottimale per garantire le maggiori probabilità di successo dei progetti.

Sul sito www.ipma.it è disponibile copia elettronica dell'OCB™ per il [download](#).

IPMA Organizational Competence Baseline Portare ad effetto il Project Management



**Reinhard
Wagner**

Direttore di
Projektivisten GmbH,
CEO di GPM
President of IPMA

*Translation on behalf
of / Traduzione a
cura di:*



Ugo Forghieri
VP IPMA Italy

IPMA International Project Management Association ha annunciato alla fine di settembre 2013 di aver reso disponibile per la pubblicazione un nuovo standard, l'"IPMA Organisational Competence Baseline" (IPMA OCB™) (IPMA®, 2013), avviando in questo modo un nuovo percorso nel project management. In effetti IPMA OCB™ considera la gestione dei progetti non più dal punto di vista delle singole persone, ma dal punto di vista di un'organizzazione e descrive le competenze necessarie a tal fine.

Questo articolo presenta i concetti base e le possibilità di applicazione dell'IPMA OCB™ e li confronta con gli analoghi standard dello statunitense Project Management Institute (PMI).

IPMA stimola lo sviluppo del project management

Fin dalla sua istituzione nel 1965, IPMA si è dedicata allo sviluppo del project management, soprattutto attraverso lo sviluppo di standard come l'IPMA Competence Baseline (ICB®) o il Project Excellence Model (PEM). IPMA ICB® descrive le competenze operative per coloro che sono attivi sia in progetti come in programmi o anche in portafogli di progetti. Su questa base, IPMA qualifica e certifica - attraverso organizzazioni ad essa associate in quasi 60 paesi in tutto il mondo - personale per i progetti mediante un sistema di certificazione a quattro livelli. Il PEM poi viene utilizzato per la valutazione dei singoli progetti, ad esempio per verificare l'applicazione del project management e dei risultati dei progetti e su questa base candidare gli stessi alla assegnazione del prestigioso IPMA Project Excellence Award™.

Negli ultimi anni IPMA ha avviato attività destinate ad altri gruppi target. In questo ambito IPMA - sin dalla fondazione di GAPPS Global Alliance for Project Performance Standards (www.globalpmsstandards.org) - si è ritagliata una parte attiva nella definizione degli standard di competenza per responsabili di progetto, di programma, e - molto di recente - per gli sponsor e i controller di progetto. Inoltre sempre in questo ambito IPMA ha presentato una descrizione delle competenze richieste ad un consulente di project management, nel quadro del IPMA Competence Baseline per i consulenti (ICBC).

Con l'OCB™ IPMA tratta la competenza delle organizzazioni e la loro conduzione. Questa è una nuova dimensione sia per IPMA sia per la disciplina del project management, basata sulla constatazione che il successo di un progetto dipende principalmente dall'aver creato - i dirigenti di una organizzazione - le condizioni per l'attuazione del progetto stesso. Spesso accade che i Project Manager, una volta qualificati, segnalino che, nonostante siano motivati e capaci di attuare correttamente in pratica ciò che hanno imparato, non sono state create le condizioni necessarie allo scopo. IPMA OCB™ mostra quali competenze dovrebbe avere un'organizzazione in modo che sia possibile una gestione globale ed olistica di progetti, programmi e portafogli.

Competenza, un termine in evoluzione

La competenza è un termine comunemente usato. Può essere fatto risalire al latino "competere" e significa qualcosa come "essere in grado" - che può essere altrettanto ben interpretato sia come capacità sia come autorità. Introdotto nel project management il termine ha mantenuto questo significato. Così, nell'ampia opera formativa denominata PM3 la GPM definisce il termine come segue: "Competenza significa formalmente da un lato profilo e autorità di una persona all'interno di un'organizzazione e dall'altro la capacità ("conoscere", "poter fare", "avere esperienza"), così come

l'impostazione e atteggiamento di una persona (Gessler, 2012). L'IPMA Competence Baseline (ICB®) fornisce una definizione pragmatica: "Competence is the demonstrated ability to apply knowledge and/or skills, and, where relevant, demonstrated personal attributes" (IPMA®, 2006). Cercando il termine competenza nel PMI, lo si trova nel "Project Manager Competency Development (PMCD) Framework" con questa definizione: "When applied to project management, competence is the demonstrated ability to perform activities within a project environment that lead to expected outcomes based on defined and accepted standards." (PMI, 2002). Queste definizioni hanno in comune il fatto che definiscono la competenza di una singola persona.

Nel lessico di project management di Gerhard Motzel vi è tuttavia una definizione più dettagliata della competenza: "Conoscenza approfondita e specializzata che un individuo, un gruppo di persone o un'organizzazione, un settore o una società ha in un determinato campo o in aree definite" (Motzel, 2010). Questa definizione apre nuove prospettive, dato che una competenza può essere attribuita anche alle organizzazioni.

Ma ora dove trovare una competenza che vada oltre la competenza dei singoli individui? Motzel caratterizza la competenza organizzativa solo in modo relativamente grossolano con i termini "orientamento al progetto", "attenzione ai valori" e "cultura di project management". Se si considera una organizzazione come un sistema sociale, la competenza organizzativa

è più della somma delle singole competenze. Si può aggiungere che sia la capacità collettiva di affrontare e padroneggiare gli obiettivi in un determinato ambiente. Le capacità organizzative poi si sviluppano tra l'altro dalla sapiente combinazione di competenze individuali e di altre risorse (ad esempio risorse materiali, energia, know-how, risorse finanziarie). Nelle attività di ricerca in campo economico per le imprese si parla in questo contesto di una "Resource Based View (RBV)". Pertanto la selezione, un utilizzo adeguato e lo sviluppo di specifiche risorse si collocano ad un alto livello di importanza.

Prahalad e Hamel hanno formulato in un notevole saggio pubblicato nel Harvard Business Review 1990, il concetto di competenze di base: "Core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies." (Prahalad, 1990). Eriksen e Mikkelsen allargano ulteriormente il concetto originale di Prahalad e Hamel, orientato a prodotto/tecnologia, e scrivono: "Core competence, then, is both organizational capital and social capital. Organizational capital reflects the 'technical' aspects of coordinating and integrating production, whereas social capital highlights the importance of social context. The former may, for example, be embodied in the organizational structure, whereas the latter, for example, reflects the corporate culture and, as such, emerges from particular structural conditions." (Eriksen, 1996).

Nella scienza, la discussione è stata estesa ad altri tipi di risorse e si è attivato un ulteriore focus sul legame tra strategia e lavoro sul progetto. Se si considerano i progetti come un mezzo per attuare la strategia, il legame tra la strategia e il lavoro sul progetto costituisce la competenza essenziale di un'organizzazione che deve essere resa operativa dal "top management" (Wagner, 2009). Ricarda Bouncken indica essere il coordinamento della divisione del lavoro (su processi, strutture e cultura) una meta-competenza organizzativa, che rende possibile social networking e apprendimento organizzativo (Bouncken, 2003). Attualmente si discute nella ricerca la dinamizzazione delle competenze organizzative e le organizzazioni devono quindi allinearsi costantemente alle nuove condizioni ambientali e adattare le loro competenze di conseguenza. Processi di apprendimento collaborativo e apprendimento organizzativo, dunque, sono al centro di questa ricerca (Eberl 2009 e 2011, Teece, 2008).

IPMA OCB: concetti di base

IPMA OCB™ inizia con una panoramica completa delle organizzazioni nel loro singolo contesto. In primo luogo, ci sono in primo piano, molte differenti sfide per le organizzazioni nella gestione di progetti, per esempio il numero crescente di progetti (parola chiave "Progettificazione") e la loro complessità sia sociale che di contenuti e inoltre la necessità di un continuo adattamento dell'organizzazione alle mutevoli

condizioni ambientali. Successivamente, sono presentati le diverse forme di manifestazione i limiti e le prospettive delle organizzazioni, ad esempio dal punto di vista dei processi, strutture e culture. In generale IPMA OCB™ vede l'organizzazione come un sistema sociale che deve essere compreso e modellato in funzione delle sue diverse interazioni. Pertanto, la comunicazione e la cooperazione tra le parti interessate così come l'apprendimento continuo svolgono un ruolo importante.

Proseguendo, IPMA OCB™ mostra le interazioni tra strategia e lavoro sul progetto e sottolinea che non solo le strategie sono ripartite "top-down", ma anche i progetti forniscono "bottom-up" informazioni preziose per l'ulteriore sviluppo delle strategie. In generale l'OCB di IPMA intende programmi e portafogli come un mezzo per attuare gli obiettivi aziendali. Per i progetti IPMA OCB™ si basa sulle definizioni di ISO 21500 (Wagner, 2012b). Per l'attuazione degli obiettivi strategici nelle aziende giocano un ruolo sempre maggiore i concetti di gestione multi-progetto (con programmi e portafogli) (Wagner, 2012a). Su questi IPMA OCB™ fa riferimento come sul termine 'governance' nel contesto del project management. Sono attualmente in discussione a livello internazionale nell'ambito della norma ISO/TC 258 e si può ben pensare che siano ulteriormente sviluppati nel prossimo futuro (Wagner, 2012c).

In un successivo capitolo, IPMA OCB™ descrive il concetto di competenza organizzativa e la sua applicazione

nella gestione dei progetti (in inglese: "Organisational Competence in Managing Projects"). L'IPMA OCB™ definisce queste competenze come "ability of organisations to integrate people, resources, processes, structures and cultures in projects, programmes and portfolios within a supporting governance and management system." (IPMA®, 2013).

La Figura 1 mostra in un grafico di riepilogo un'organizzazione con il suo contesto interno ed esterno. Fattori di contesto esterni sono, tra l'altro, economia, tecnologia, società, ambiente e altre organizzazioni quali clienti e fornitori.

Il contesto interno di un'organizzazione comprende, tra l'altro, una

governance globale e il sistema di management, le strutture, i processi e le culture della (permanente) organizzazione di linea così come il personale e altre risorse che devono interagire con gli elementi della (temporanea) organizzazione del progetto. Con l'aiuto di Progetti, Programmi e Portafogli (PP & P), la Missione, la Visione e la Strategia si traducono in risultati. Infine, i risultati dovrebbero anche permettere l'apprendimento organizzativo e quindi un continuo successivo sviluppo.

La Competenza Organizzativa per la gestione dei progetti si articola su cinque gruppi di competenze:

- PP&P Governance (G)
- PP&P Management (M)



Figura 1
Schema riassuntivo delle competenze organizzative per la gestione dei progetti

- PP&P Allineamento Organizzativo (A)
- PP&P Resources (R)
- PP&P Competenze delle persone (P)

Ognuno di questi gruppi comprende diversi elementi di competenza. L'IPMA OCB™ definisce un totale di 18 elementi di competenza. In una

appendice sono descritte in dettaglio tutti gli elementi di competenza con le loro potenziali applicazioni, nonché una serie di domande-chiave. Nel box successivo è riportata la descrizione per l'elemento competenza "PP&P Mission, Vision, Strategia", che appartiene al gruppo "Governance".

Detailed description of the competence element "PP&P Mission, Vision, Strategy"

(Estratto da IPMA OCB™)

PP&P Mission, Vision, Strategy [G1]

Project-oriented organisations typically achieve their objectives through projects, programmes and portfolios. The PP&P mission, vision and strategy should direct the long-term development of the organisational competence in managing projects. The PP&P mission defines the rationale and purpose of the PP&P functions, (e.g. project, programme and portfolio management). An organisation's PP&P vision explains the intended goals and objectives of the PP&P functions, providing direction and focus to the people involved in PP&P and other stakeholders, (e.g. growth rate and intended performance). The PP&P strategy shows how the vision should be realised (e.g. PM functions and competences needed).

The starting point for the development of an organisation's PP&P mission, vision and strategy is the organisation's overall mission, vision and strategy. The latter acts as a framework for PP&P functions and defines the principal goals and requirements. For example, if an organisation intends to do business increasingly on a global scale, the management of projects and programmes needs to deal with an increasingly complex context and therefore needs to develop the respective organisational competences.

The organisation's overall mission, vision and strategy should be updated on a regular basis. Subsequently, the PP&P mission, vision and strategy may also need to be updated. Reasons for updating both the organisation and PP&P missions, visions and strategies, can include: changes in the external and internal context of the organisation, insights and lessons gained through undertaking projects and programmes and the results of an evaluation of the performance of PP&P management. Management at all levels should collect relevant information for improving the PP&P mission, vision and strategy. Information can be provided by PP&P managers and staff, internal and external consultants and other sources. The information should be analysed and evaluated on a regular basis and used for improving the PP&P mission, vision and strategy.

Intended users' actions:

Usually, top managers together with a team of senior executives define an organisation's mission, vision and strategy. From there they can derive the PP&P mission, vision and strategy, building on information and the support of PP&P managers, consultants and staff. Senior executives, together with an executive directing the project management activities, may establish, communicate, monitor and control the PP&P mission, vision and strategy based on the directions given by top management. They should ask for information and the support of PP&P managers, consultants and staff.

PP&P managers should use the PP&P mission, vision and strategy to align their activities. They should collect lessons learned from projects and programmes and feed relevant information back to the executive directing project management activities, to enable continuous improvement. PP&P staff should act in accordance with the PP&P mission, vision and strategy and support all management levels by providing feedback. This should be collected through a rigorous process where lessons learned are reviewed as well as through other continuous improvement activities.

(segue)

(continua)

Key questions:

- Does the organisation have a PP&P mission, vision and strategy?
- Is the PP&P mission, vision and strategy aligned with the organisation's overall mission, vision and strategy?
- Does top management effectively communicate the PP&P mission, vision and strategy to all stakeholders and provide the necessary resources?
- Is the PP&P mission, vision and strategy evaluated and updated on a regular basis?
- Does the organisation have a process for collecting, analysing and evaluating information relevant to the PP&P mission, vision and strategy, including a lessons learned process?
- Does top management involve relevant stakeholders (e.g. PP&P managers and staff) while developing or updating the PP&P mission, vision and strategy?

Un capitolo di IPMA OCB™ esamina le possibilità di sviluppo della competenza organizzativa per la gestione dei progetti. In questo ambito si fa riferimento al sistema di classificazione "IPMA Delta®", un metodo per la valutazione e la certificazione delle organizzazioni, che dal 2012 è utilizzato dalle società aderenti ad IPMA (cfr. sul sito IPMA: <http://ipma.ch/certification/certify-organisations/>).

Ci sono cinque classi di competenza, differenziate da "initial" a "optimising". Il loro significato è riassunto nella Tabella 1.

IPMA Delta® si basa sul concetto di competenza organizzativa per la gestione dei progetti ed è attualmente il sistema di valutazione più completo per le organizzazioni (Wagner, 2010). L'obiettivo è quello di analizzare lo status dell'organizzazione aziendale in relazione alla gestione dei progetti: ed in particolare non solo la maturità dei processi - come secondo molti modelli di valutazione basati sui modelli di maturità della norma ISO 15504 o Capability Maturity Model Integrated (CMMI) - ma anche il sistema di governance e di gestione, la struttura

e la cultura organizzativa, il sistema di gestione del personale, nonché il coinvolgimento di altre funzioni di supporto nella gestione di Progetti, Programmi e Portafogli.

In una valutazione IPMA Delta® un numero rappresentativo di responsabili di progetto e membri del team compila sia un'auto-valutazione delle proprie competenze individuali in base all'ICB® (Modulo I) sia anche un'autovalutazione di una selezione di progetti per quanto riguarda l'applicazione del project management e dei risultati ottenuti (Modulo P). Valutatori di organismi di certificazione indipendenti in ogni paese verificano queste autovalutazioni e conducono una serie di interviste con i dirigenti dell'organizzazione in termini di competenza organizzativa applicata alla gestione dei progetti. In questo ambito sono controllati gli elementi di competenza dell'IPMA OCB™ ed è eseguita una "triangolazione" di tutti i risultati emersi allo scopo di far emergere eventuali necessità di intervento oppure opportunità di miglioramento per l'organizzazione. La Figura 2 mostra una visione d'insieme dei tre moduli di IPMA Delta®.

Competence class	Criteria for assessment					
	existence of standards	application of standards	management of standards	stakeholder engagement	results in line with targets	project achievements are likely on
Initial	<i>per project</i>	<i>limited</i>	<i>not yet</i>	<i>project owner (PO)</i>	<i>some good results but often challenged targets for time, budget and scope</i>	<i>personal level</i>
Defined	<i>partially</i>	<i>per project</i>	<i>limited</i>	<i>PO and essential internal stakeholders</i>	<i>below benchmark</i>	<i>project level</i>
Standardised	<i>mostly</i>	<i>partially</i>	<i>per project</i>	<i>PO and all relevant internal stakeholders</i>	<i>at benchmark</i>	<i>projects based on standards and procedures</i>
Managed	<i>fully</i>	<i>mostly</i>	<i>partially</i>	<i>PO, all internal stakeholders and all essential external stakeholders</i>	<i>substantially above benchmark, portfolio overrun at benchmark</i>	<i>projects in alliance with programmes and/or portfolios</i>
Optimising	<i>tailoring to the project</i>	<i>fully</i>	<i>continuously improving</i>	<i>all relevant stakeholders</i>	<i>most projects meet objectives, only very small portfolio overrun</i>	<i>PP&P in alliance with the organisation's strategy, generally achieving their objectives</i>

Tabella 1
Classificazione delle competenze secondo IPMA Delta[®]

L'IPMA OCB[™] illustra anche la possibilità di sviluppare capacità organizzative in modo mirato. Essa sottolinea che le organizzazioni - in un contesto di continuo cambiamento - sono costantemente soggette ad un processo di adattamento e devono creare, con l'aiuto di un change management proattivo, le condizioni

per uno sviluppo sostenibile delle competenze. Ciò include, tra l'altro, attivare processi di miglioramento continuo, imparare dai progetti, programmi e portafogli con un feedback dei risultati a tutta l'organizzazione, così come assicurare continua innovazione. Nell'allegato all'IPMA OCB[™] è presentato un

programma di sviluppo delle competenze articolato in quattro fasi, che permette lo sviluppo sistematico della competenza organizzativa per la gestione dei progetti. Questo programma può essere attuato dalle risorse direttive di una organizzazione, con il supporto dello staff di progetto e di consulenti interni ed esterni.

organizzazioni di linea e anche il responsabile del project management e dei PMO. Il ruolo di questi manager è enfatizzato nell'IPMA OCB™ non solo in un capitolo introduttivo, ma anche nelle descrizioni di ogni elemento di competenza. Naturalmente, per i manager e i membri dei team relativi a progetti, programmi e portafogli è anche utile leggere l'IPMA OCB, allo

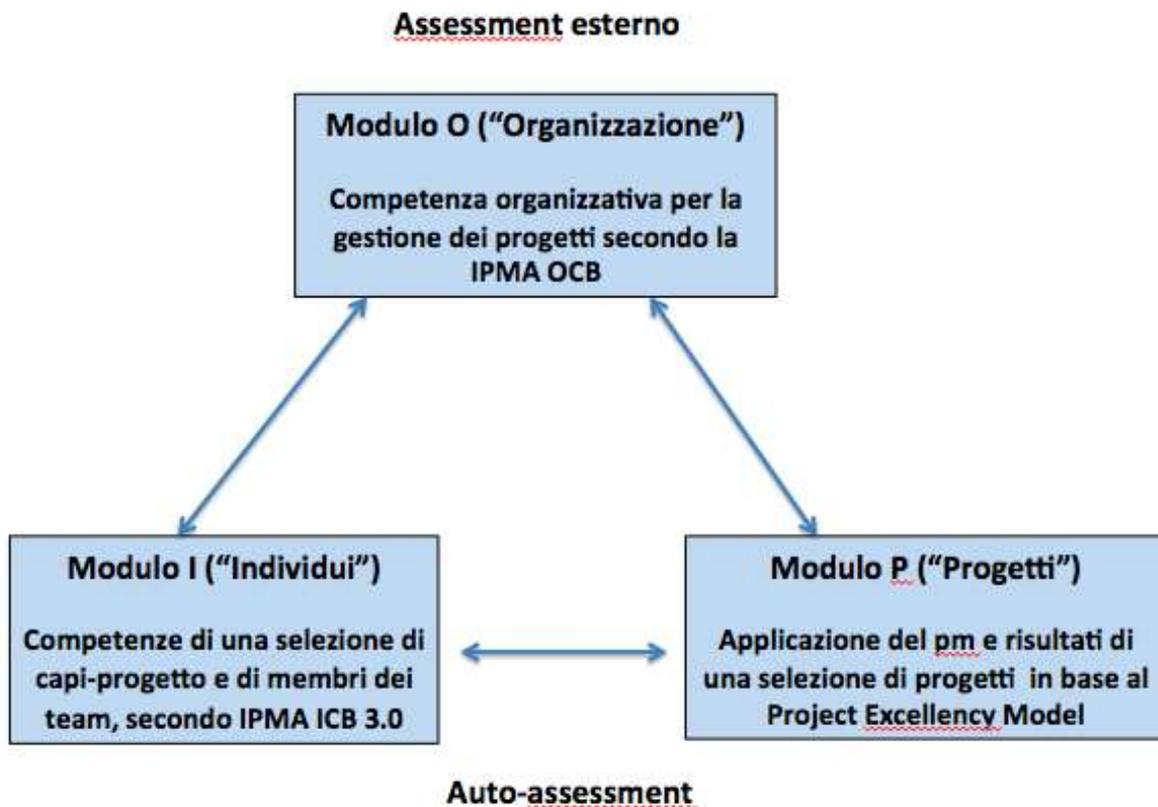


Figura 2
I tre moduli dell'IPMA Delta®

Gruppi di riferimento e applicazioni dell'IPMA OCB

L'IPMA OCB™ in particolare si appella ai responsabili delle organizzazioni che si sono impegnati a diversi livelli per le esigenze dei progetti, programmi e portafogli. Questo include, accanto al top management, i dirigenti delle

scopo di migliorare la propria comprensione delle interrelazioni esistenti nella gestione dei progetti.

Con l'IPMA OCB™ ci si rivolge anche ai consulenti, ai formatori, ad assessori e a ricercatori. In qualità di esperti esterni all'organizzazione essi possono aiutare a determinare lo stato e lo sviluppo delle competenze

organizzative in tutti i settori. I valutatori utilizzano l'IPMA OCB™ come riferimento per una valutazione secondo IPMA Delta® o per un approccio analogo. I ricercatori possono meglio analizzare nelle organizzazioni - sulla base dell'IPMA OCB™ - i legami operativi di un lavoro orientato ai progetti e sviluppare le possibilità di miglioramento del modello di competenze.

L'IPMA OCB™ è un documento pubblicamente accessibile che può essere richiesto compilando il form online disponibile sul sito web di IPMA.

L'OCB a confronto con due analoghi standard PMI

Il PMI negli ultimi anni ha rilasciato una serie di standard. In aggiunta agli standard per la gestione di progetti, programmi e portfolio occorre tener conto del "Organizational Project Management Maturity Model" (OPM3®) (PMI, 2013 a) che fa parte del cosiddetto "Foundational Standards" del PMI. Il OPM3 e la "Practice Guide" nel contesto "Managing Change in Organizations" sono gli elementi da utilizzare per il confronto con l'OCB™ di IPMA.

OPM3 è concepito come un maturity model, per determinare la maturità di un'organizzazione nella gestione di progetti, programmi e portafogli tramite un omonimo strumento di valutazione. Come base per la valutazione mediante OPM3 vengono usati i tre standard PMI per progetti, programmi e portfolio management, nonché una lista di più di 600 best practices. Lo scopo dell'OPM3 è definito nell'attualmente disponibile

terza edizione come segue: "OPM3 describes the significant components of PMI's Organizational Project Management Maturity Model and provides an organizational view of portfolio, program, and project management to support achieving best practices." (PMI, 2013a). OPM3 si basa concettualmente sul "Organizational Project Management (OPM)", che in esso viene descritto come "a strategy execution framework that utilizes portfolio, program, and project management as well as organizational-enabling practices to consistently and predictably deliver organizational strategy to produce better performance, better results, and a sustainable competitive advantage." Prese in considerazione dall'OPM sono la gestione di progetti, programmi e portafogli, la missione, la visione e gli obiettivi dell'organizzazione, inoltre il personale e i processi e il loro continuo miglioramento. OPM mira a trasformare una strategia aziendale in "business value" con l'aiuto di portafogli, programmi e progetti.

Basta uno sguardo all'insieme di obiettivi OPM3 per far emergere chiaramente le differenze con l'IPMA OCB™: nell'OPM3 il focus è sugli specialisti/professionisti, che analizzano e vogliono migliorare la maturità di una organizzazione nella applicazione del project management. In 140 pagine sono trattate non solo la gran parte degli standard dei processi OPM3 ma anche le migliori pratiche. I processi sono descritti in modo prestabilito con input, strumenti e tecniche e così anche gli output. Con questa impostazione il PMI conferma anche

nel OPM3 il proprio approccio sempre orientato al processo. L'IPMA rimane invece fedele al proprio OCB™ e di conseguenza utilizza un orientamento impostato sulle competenze. Nell'OCB™ IPMA esplicita in modo esauriente valori e contenuti delle competenze. Alla valutazione e al suo sviluppo il suo funzionamento viene qui concesso solo un piccolo spazio.

Per quanto riguarda i contenuti, gli standard mostrano somiglianze e differenze. Sia OPM3 che IPMA OCB™ sottolineano che progetti, programmi e portafogli sono di particolare importanza per attuare la strategia. In entrambi gli standard una gestione professionale di progetti, programmi e portafogli viene considerata attentamente, nell'OPM3 ovviamente come base dei corrispondenti standard PMI e nell'IPMA OCB™ come base della ISO 21500 e dell'ICB®. Nell'IPMA OCB™, tuttavia, viene data molta enfasi ai "fattori soft" della competenza organizzativa, come ad esempio le competenze individuali, la comunicazione così come una cultura project-oriented e aperta a diversità e innovazioni. Nell'OPM3 questi fattori sono in effetti immersi in una definizione chiamata "organizational enabler", ma con un peso molto inferiore a quello loro assegnato dall'OCB™ di IPMA. È comune a entrambi gli standard sottolineare la necessità di ulteriori sviluppi. OPM3 fornisce un processo denominato "Manage improvement" che definisce l'approccio per migliorare il grado di maturazione. Anche l'IPMA OCB™ mostra una impostazione analoga. Entrambi gli standard forniscono poi un elenco di domande per verificare la maturità dell'organizzazione,

nell'OPM3 le domande sono elencate in un'Appendice, con la modalità di una auto-valutazione.

La linea guida "Managing Change in Organizations" è stata rilasciata di recente dal PMI. Essa risponde alla necessità per le organizzazioni di affrontare l'incessante cambiamento che si registra in tutto il mondo e di continuamente adattarsi alle nuove condizioni ambientali. "Regardless of the extent or maturity of OPM in an organization, this practice guide describes how portfolio, program, and project management needs to increase the effective practice of change management inherent in the PMI foundational standards so that strategy can be executed reliably and effectively." (PMI, 2013 b)." Similmente a quanto accade con l'IPMA OCB™ la linea guida è rivolta principalmente alle funzioni direttive. Dopo una breve introduzione ai concetti del Change Management viene spiegato come funzionano i cambiamenti ai vari livelli di un'organizzazione, quali fattori di successo e rispettivamente pratiche operative sono in gioco e come queste possono poi essere attuate. OPM3 e "Managing Change in Organizations" sono tuttavia difficilmente confrontabili dato che utilizzano processi e termini diversi. Nell'OPM3 il processo termina con "Manage Change", invece la Linea Guida PMI in questo contesto parla di "Manage Transition" e il processo termina con un passo denominato "Sustain Change". Ciò può essere spiegato solo con il fatto che una Practice Guide del PMI passa attraverso un processo di normalizzazione diverso, come ad esempio un Foundational Standard. In

questo ambito un'armonizzazione sarebbe in futuro auspicabile.

L'IPMA OCB™ vede soprattutto come responsabilità delle funzioni direttive di un'organizzazione quella di realizzare i cambiamenti necessari ed assicurare l'apprendimento organizzativo. A questo riguardo nell'IPMA OCB™ non fa differenza che i cambiamenti siano a livello di progetti, di programmi oppure di portafogli. La Linea Guida PMI chiarisce, d'altronde, con dovizia di particolari le necessità, i fattori critici di successo, i possibili approcci (cambiamenti di primo, secondo e terzo ordine) e anche un modello di processo per implementare i cambiamenti. I due standard possono quindi essere utilizzati in modo complementare.

Conclusioni: la Competenza dell'Organizzazione sta diventando sempre più importante

Con IPMA OCB™ lo sviluppo evolutivo del project management continua. In questo modo IPMA si presenta con ancora maggiore forza alle organizzazioni come attivatore del project management. Non solo le competenze dei singoli Project Manager, ma le competenze di tutta l'organizzazione applicate alla gestione dei progetti determinano il successo di un progetto. In questo modo sono proprio le funzioni direttive ad essere chiamate a realizzare il loro ruolo, quello di creare le condizioni per una corretta esecuzione dei progetti. Con i diciotto elementi di competenza IPMA OCB™ indica la leva per lo

sviluppo professionale delle organizzazioni. Inoltre descrive anche la possibilità di consolidare lo status quo così come di sviluppare le competenze e anche promuovere l'apprendimento organizzativo. Anche i consulenti, i formatori e i ricercatori beneficiano dell'IPMA OCB™: ora hanno infatti una base di riferimento comune per il lavoro sul sistema.

IPMA OCB™ sarà di certo ulteriormente sviluppato e ampliato in futuro. Se necessario si può pensare a nuovi standard riferiti a temi come il Project Management Office, l'apprendimento organizzativo o la cultura in un'organizzazione orientata ai progetti. E' incoraggiante il fatto che per mezzo dell'IPMA OCB™ le funzioni direttive son portate al centro del project management. E' qui che si prospetta quindi una più ampia connotazione del ruolo delle funzioni direttive che operano al servizio di progetti, programmi e portafogli, dato che, dopo tutto, il successo o il fallimento di molte organizzazioni sono direttamente correlati alla capacità di gestione dei progetti!

BIBLIOGRAFIA

- Bouncken, Ricarda B.: Organisationale Metakompetenzen. Theorie, Wirkungszusammenhänge, Ausprägungsformen und Identifikation, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2003
- Eberl, Martina: Die Dynamisierung organisationaler Kompetenzen. Eine kritische Rekonstruktion und Analyse der Dynamic Capability-Debatte, Verlag Dr. Kovac, Hamburg, 2009

- Eberl, Martina: Implikationen der organisationalen Kompetenzdebatte für ein zukunftsorientiertes Projektmanagement, in: Wagner, R. (Hrsg.): Organisationale Kompetenz im Projektmanagement, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg, 2011, S. 89 ff.
- Eriksen, Bo H. und Mikkelsen, Jesper: Competitive Advantage and Core Competence, in: Foss, N. J.; Knudsen, C. (Editors): Towards a Competence Theory of the Firm, Routledge, London/New York, 1996, S. 61
- Gessler, Michael (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3) – Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung, Band 1, Nürnberg, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, 5. Auflage, 2012, S. 8
- International Project Management Association (IPMA): IPMA Competence Baseline. Version 3.0, Nijkerk, 2006, S. 19
- International Project Management Association (IPMA): Organisational Competence Baseline. Version 1.0, Nijkerk, 2013
- Motzel, Erhard: Projektmanagement-Lexikon, Wiley-VCH Verlag, Weinheim, 2. Auflage, 2010, S. 106
- Project Management Institute (PMI): Project Manager Competency Development (PMCD) Framework, Newton Square, Pennsylvania, USA, 2002, S. 12
- Project Management Institute (PMI) (a): Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Knowledge Foundation. Third Edition, Newton Square, Pennsylvania, USA, 2013
- Project Management Institute (PMI) (b): Managing Change in Organizations: Practice Guide, Newton Square, Pennsylvania, USA, 2013
- Prahalad, Coimbatore K. und Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 1990, Vol. 68, Nr. 3, S. 79-91
- Teece, David J.: Dynamic Capabilities & Strategic Management. Organizing for Innovation and Growth, Oxford University Press, New York, 2009
- Wagner, Reinhard (Hrsg.): Projekt als Strategie – Strategie als Projekt. Trends, Potenziale, Perspektiven. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg, 2009
- Wagner, Reinhard: Reifegradmodelle im Projektmanagement, in: Möller, Thor; Campana, Christophe; Lange, Dietmar; Gemünden, Hans Georg und Mayer, Peter Eduard (Hrsg.): Projekte erfolgreich managen, 42. Aktualisierungs- und Ergänzungslieferung, Köln, TÜV Media, 2010
- Wagner, Reinhard (a): Steigende Zahl von Projekten erfordert neue Managementansätze - Standards für das Multiprojektmanagement, Projekt Magazin, Ausgabe 04/2012, https://www.projektmagazin.de/artikel/standards-fuer-das-multiprojektmanagement_1064617
- Wagner, Reinhard (b): ISO 21500 Guidance on Project Management - für mehr Effizienz in der Zusammenarbeit, Projekt Magazin, Ausgabe 09/2012, https://www.projektmagazin.de/artikel/iso-21500-guidance-project-management-fuer-mehr-effizienz-der-zusammenarbeit_1067564
- Wagner, Reinhard (c): Projektportfolio, Programme, Governance: Internationale PM-Normung – was steht an?, Projekt Magazin, Ausgabe 23/2012, S. 1-5, https://www.projektmagazin.de/artikel/internationale-pm-normung-was-steht_1076353

Best Education & Training Paper Presentation Acknowledgement

27th IPMA World Congress



Durante il 27th IPMA World Congress 2013 si è tenuto un workshop sul tema della Innovazione per la formazione professionale dei Project Manager. Sono state selezionate 13 memorie che hanno dato modo ai partecipanti di confrontarsi con esperienze maturate in paesi e ambienti diversi. Una giuria ha dato il riconoscimento IPMA per la migliore presentazione "Best Education & Training Paper Presentation Acknowledgement", ex equo a:

- *The Project Manager as a Clown: Using "Clown Technique" to Train Future Project Leaders,*
- *English for Project Management.*

La prima riguarda l'utilizzo delle "Clown Technique" nella formazione professionale dei Project Manager per sviluppare le competenze della Comunicazione e della Leadership. La seconda riguarda la presentazione di un manuale che, tramite un approccio integrato tra le Competenze IPMA descritte nel "IPMA Competence Baseline" insieme alla necessità di conoscere il significato e le terminologie internazionali proprie della disciplina di Project Management, consente in maniera interattiva di apprendere le competenze di PM insieme ai termini specialistici della lingua Inglese.



**Gianfranco
Salamone**

Assessor for
Certification Body of
IPMA Italy

During the 27th IPMA World Congress, held in Dubrovnik in October 2013, on the theme of innovation for the professional training of Project Managers, 13 papers were selected, all very interesting memoirs, which gave way to the participants to confront experiences coming from several countries and different environments.

A mixed jury, composed of workshop participants and the "Paper Reviewers" gave the recognition of best presentation to two presentations:

- The Project Manager as a Clown: Using "Clown Technique" to train Future Project Leaders
- English for Project Management

Here is the content and purpose of the two "paper" awarded to Dubrovnik with the "Best Education Training Paper Presentation Acknowledgement".

The Project Manager as a Clown: Using "Clown Technique" to Train Future Project Leaders

The presentation was made by Tinna Lind Gunnarsdóttira (MPM graduate, School of Science and Engineering, Reykjavik University Iceland), with a great impact on the audience participating to the workshop due to the original approach of the training of the Project Managers and to the effective presentation.

Mrs. Tinna Lind Gunnarsdóttira relate the experience made during the training of a group of Project Managers and, at the end of the presentation, she made a very effective "show" in order to implement

with the audience the main "principles" illustrated (Communication, Leadership, Project Management).



In summary

The "clown" is a classical character within the world of theatre and circus as well as in TV and films. Common perception of the clown is someone who tries to be funny or acts silly.

In the world of project management the linkage with the clown is not well established and might, for the reason mentioned, come across as bizarre.

Interestingly a particular "clown technique" has been developed that derived from the search for sincerity and authenticity in the theatre, called "L'essentiel".



There is, as following investigation shows, a very interesting link between this technique and professional project leadership.

The research question was: Can the "clown technique" be used to enhance leadership skills of project managers?

And, if so, for what can it be used?

This question was studied by inviting the Paris based "clown master" Rafael Bianciotto to train professional project managers for a total of 9 hours in this method.

The experiment took place in Reykjavik City Theatre on March 5-7 2013, three hours each day. The participants were a group of 13 project managers, most of which were IPMA certified professional project managers with a Master of Project Management (MPM) degree.

The clown master did the training, the experiment was observed in a participatory way, participants gave their feedback at the end of each session and responded to a survey a month after the workshop.



The results of the experiment show that there is a strong indication of this method being highly effective as a method to enhance leadership skills and communication skills within project teams.

English for Project Management

The presentation was made by the author, Ana Skledar Matijević, Ph.D., teacher at the Baltazar Adam Krčelić College of Business and Management in Zaprešić, Croatia.

In summary

English for Project Management results from the implementation of the integrated approach to teaching and learning Project Management and English for Specific Purposes developed at the Baltazar Adam Krčelić Accredited College of Business and Management in Zaprešić, Croatia.

This interdisciplinary approach to teaching is based on using IPMA ICB as authentic material in order to learn English for Specific Purposes. In 10 units the 46 competence elements defined in IPMA Competence Baseline are covered and, moreover, a Glossary of the most important terms is included.

- Unit 1: Project, Programme, Portfolio
- Unit 2: Project Management Success, Interested Parties, Project Requirements and Objectives, Risk & Opportunity, Quality, Project Organization
- Unit 3: Teamwork, Group Dynamics
- Unit 4: Problem Resolution, Project Structures, WBS
- Unit 5: Scope and Deliverables, Time & Project Phases, Gantt Chart, Resources, Cost & Finance
- Unit 6: Procurement & Contract, Changes, Business Case, Control & Reports, Information & Documentation, Communication, Start-Up & Close-Out

- Unit 7: Leadership, Engagement & Motivation, Self-Control, Assertiveness, Relaxation, Openness
- Unit 8: Creativity, Brainstorming, Results Orientation, Negotiation, Ethics
- Unit 9: Projects Programmes Portfolio Orientation, PPP Orientation, Permanent Organisation, Business
- Unit 10: Systems, Products & Technology, Personnel Management, Health, Security & Environment, Finance, Legal

The idea of using English to support Project Management classes and to develop Project Management competences was elaborated having in mind the advantages of an interdisciplinary approach to teaching as an ideal instruction approach for classes oriented towards providing audience with practical knowledge. The focus is not only on developing the 4 traditional language skills (reading, writing, listening and speaking) but also on developing specific language skills necessary for project management.

For learning PM terminology, there are plenty vocabulary tasks, such as: matching exercises, collocations exercises, word games, word search puzzles, crossword puzzles.

For developing PM skills, there are tasks which include combined knowledge of Project Management, idea gathering techniques, team work and language skills, such as: case studies and problem-solving tasks. The interdisciplinary approach is highly motivating because it helps develop Project Management competences and the supporting communication and foreign language skills.

The "Best Education Training Paper Presentation Acknowledgement" was awarded, by IPMA Education & Training, for 2013 to the two authors Tinna Lind Gunnarsdóttira and Ana Skledar Matijević

