



Sviluppo delle competenze nell'area del project management

Publicata di recente da parte di ANIMP / IPMA Italy la versione in italiano del nuovo “Modello di Competenze internazionale per il Project, Programme e Portfolio Management” (IPMA ICB4), supporto valido per un ampio spettro di destinatari e di utilizzi

Giuseppe Pugliese – Direttore della Certificazione IPMA in Italia



La vita delle aziende come anche quella delle persone è oggi sempre più ricca di progetti e iniziative. Provando a digitare in Google la parola “progetto” e i relativi idiomi sottoriportati ho rilevato quanto segue (ricerca limitata alle pagine in italiano):

- Progetto 107.000.000 pagine
- Project Management 806.000 pagine
- Competenze Professionali Project Manager 231.000 pagine

Cosa potremmo ricavarne? Ne emerge che oggi si parla moltissimo di progetti in diversi settori professionali, *motivo per cui* si rende strettamente necessario parlare anche *della gestione dei progetti e delle competenze che sono richieste per gestirli*. Questa premessa, che non ha ovviamente alcun rigore scientifico, è però un ottimo *assist* per chi, è il mio caso, intende parlare di competenze professionali nell'area del project management. E l'occasione nasce dalla pubblicazione recente della versione in italiano da parte di ANIMP / IPMA Italy del nuovo “Modello di Competenze internazionale per il Project, Programme e Portfolio Management” (figura 1).

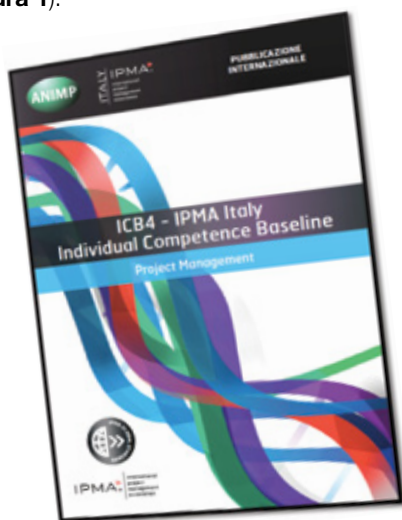


Fig. 1 - Copertina del volume “IPMA ICB4” in versione italiana, scaricabile gratuitamente dal sito di ANIMP / IPMA Italy (www.ipma.it). Segnalatelo alle funzioni aziendali potenzialmente interessate: vi ringrazieranno!

Competenze per il successo dei progetti

Quando utilizziamo il termine “progetto” ciascuno di noi può pensare a tante cose diverse. Ognuno “accende” alcune lampadine sulla base delle proprie esperienze personali. E ovviamente non può che essere così. Però... c'è un però. Tutti i progetti hanno caratteristiche comuni e tali da richiedere approcci strutturati per la loro realizzazione. Ad esempio, a tutti sarà capitato che gli obiettivi e lo scopo di un progetto richiedessero importanti cambiamenti e integrazioni rispetto a quelli inizialmente definiti in fase di avvio del progetto. Nelle varie tipologie di progetti ci sono fattori di scala

diversi (durate, valori economici, risorse, discipline) ma, nello stesso tempo, tipologie di sfide analoghe. È questo uno dei principali motivi per cui IPMA (International Project Management Association) ha deciso di investire risorse e professionalità nella produzione di un Modello di Competenze internazionale per la gestione dei progetti. E lo ha fatto coinvolgendo *professional* in oltre 60 Paesi nel mondo.

Il nuovo modello è denominato ICB (IPMA Individual Competence Baseline) Version 4.

Gli scopi che IPMA si propone di raggiungere grazie all'ICB sono: arricchire e migliorare le competenze dell'individuo nei campi del Project, Programme e Portfolio management, fornendo il set di competenze che, nel loro insieme, indirizzino la padronanza assoluta di questi domini di management.

I Progetti, Programmi e Portfolio rappresentano la punta più avanzata del cambiamento nel mondo di oggi. Una trincea di prima linea. I progetti guidano lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, investimenti ed espansioni, capacità, strategie innovative e infrastrutture di nuova generazione. Sappiamo che il successo dei progetti dipende in larga misura dalla competenza delle persone che li gestiscono.

L'ICB di IPMA è stato concepito come supporto per un ampio spettro di destinatari e di utilizzi. Nel caso delle aziende, ad esempio, elenchiamo alcune delle sue possibili applicazioni:

- standard univoco per gestire progetti in tutto il mondo;
- adozione di un set standard di competenze, riconosciute a livello globale, da parte delle aziende;
- linee guida internazionali per la formazione del personale;
- guida per project manager competenti e progetti di successo.

L'Occhio delle Competenze (figura 2) - immagine utilizzata dall'ICB per rappresentare l'universo delle competenze di project management: è strutturato in tre Aree di competenza, denominate Perspective, People e Practice.

Le Aree, in sintesi, coprono le seguenti tematiche:

- *competenze dell'Area Perspective*: comprendono metodi, strumenti e tecniche attraverso i quali gli individui interagiscono con l'ambiente, oltre alle ragioni che spingono le persone, le organizzazioni e le società a intraprendere e sostenere Progetti, Programmi e Portfolio;
- *competenze dell'Area People*: consistono nelle competenze personali e interpersonali necessarie per partecipare a un Progetto, Programma o Portfolio e gestirlo con successo;
- *competenze dell'Area Practice*: sono i metodi, le tecniche e gli strumenti specifici utilizzati in Progetti, Programmi o Portfolio per realizzarli con successo.



Fig. 2 - L'occhio delle Competenze, immagine utilizzata dall'ICB per rappresentare l'universo delle competenze di project management; è strutturato in tre Aree di competenza: Perspective, People e Practice

Tab. 1 – Elementi di competenze dell'Area Perspective

| Elemento di competenza |
|---|
| Area "Perspective" |
| Perspective 1: Strategia |
| Perspective 2: Governance, struttura e processi |
| Perspective 3: Conformità, standard e norme |
| Perspective 4: Poteri e interessi |
| Perspective 5: Cultura e valori |

Tab. 2 – Elementi di competenze dell'Area People

| Elemento di competenza |
|--|
| Area "People" |
| People 1: Autodisciplina |
| People 2: Integrità personale e affidabilità |
| People 3: Comunicazione personale |
| People 4: Relazioni e coinvolgimento |
| People 5 : Leadership |
| People 6: Lavoro di squadra |
| People 7: Conflitti e crisi |
| People 8: Ingegneria e intraprendenza |
| People 9: Negoziazione |
| People 10: Orientamento ai risultati |

Aree di competenza: Perspective, People e Practice

La visione IPMA sul modello di competenze offre alle aziende e a coloro che si occupano di progetti un approccio stimolante. Se da un lato è evidente che sono necessarie competenze di natura tecnica di project management, può esserlo meno il fatto che per performare in un progetto, bisogna che le persone si occupino anche dello sviluppo delle competenze nell'area delle soft skills (*People*) e nell'area business / management (*Perspective*).

IPMA considera necessario lo sviluppo integrato di tali competenze e le ritiene tutte importanti ai fini di uno sviluppo organico del profilo di un professionista del project management.

Le **tabelle 1, 2 e 3** riportano l'elenco dei 28 elementi di competenze ripartiti per Area: rispettivamente, *Perspective, People e Practice*.

Scorrendo tali competenze una per una ci si rende conto che tutte sono, in qualche misura, ben note e all'attenzione delle diverse funzioni aziendali. Eppure, la forza del Modello IPMA ICB, a mio avviso, trae spunto da alcune peculiarità.

1. L'ICB è un modello universale

Adottato su scala mondiale ha una valenza più ampia rispetto a modelli prodotti da ciascuna singola, per quanto globale, azienda. Il suo valore in questo senso garantisce che tutti i componenti di un team di progetto, indipendentemente da quale Paese o Organizzazione essi provengano, condividano dei fattori culturali, tecnici e comportamentali propri di una categoria di professionisti;

2. L'ICB è un modello integrato

La forza di un modello integrato è evidente: mette in relazione ciascuna competenza, ne spiega i collegamenti, illustra le conseguenze di approcci carenti e/o inadeguati.

L'ICB non si comincia a studiare e ad applicare dopo anni di esperienza. L'ICB è una visione che deve essere proposta il primo minuto del primo giorno a chiunque si approcci alla gestione dei progetti (non soltanto i project manager). La visione olistica dell'ICB e gli approcci e le attitudini espressi svolgono una funzione di *imprinting* nel ruolo;

3. L'ICB è un alleato delle aziende

Mi aiuto con alcuni passaggi ripresi dall'elemento di competenza definito "Orientamento ai Risultati" (People 10):

[...] L'orientamento ai risultati è la concentrazione critica che l'individuo mantiene sull'esito del progetto

Tab. 3 - Elementi di competenze dell'Area Practice

| Elemento di competenza |
|---|
| Area "Practice |
| Practice 1 : Impostazione del progetto |
| Practice 2 : Requisiti e obiettivi |
| Practice 3 : Ambito |
| Practice 4 : Tempo |
| Practice 5 : Organizzazione e informazione |
| Practice 6 : Qualità |
| Practice 7 : Gestione economico-finanziaria |
| Practice 8 : Risorse |
| Practice 9 : Approvvigionamenti e partnership |
| Practice 10 : Pianificazione e controllo |
| Practice 11 : Rischi e opportunità |
| Practice 12 : Stakeholder |
| Practice 13 : Cambiamento e trasformazione |

to. L'individuo assegna una priorità a mezzi e risorse per superare i problemi, le sfide e gli ostacoli in modo da ottenere il risultato migliore per tutte le parti coinvolte.

I risultati devono essere al primo posto in tutte le discussioni e il team deve muoversi sempre verso di essi. Un aspetto critico dell'orientamento ai risultati è la produttività, che si misura come combinazione di efficienza ed efficacia. L'individuo deve pianificare e allocare le risorse in modo efficiente per essere efficace e raggiungere gli obiettivi concordati [...]

Stiamo parlando dei "fondamentali" del management applicati alla gestione dei progetti. Sono i concetti che sicuramente i responsabili di funzioni aziendali trasferiscono ai propri collaboratori dai primissimi giorni. *Essi troveranno un grande alleato nell'IPMA ICB (in questo e in molti altri passaggi) poiché sono indirizzi che una comunità mondiale di Project Manager traccia come propri della professione!*

Come ultimo punto di questa nota relativo all'IPMA ICB mi piace soffermarmi su alcune significative innovazioni che caratterizzano la nuova versione (V4) di questo modello rispetto a quelle precedenti e in particolare la versione 3.

Innovazione relativa alla visione del project management

Grazie a una serie di nuovi elementi introdotti nell'Area Perspective, si sollecitano il Project Manager e i componenti del Team di progetto a considerare i collegamenti e le implicazioni a monte dell'avvio del progetto e a valle, a con-

clusione del progetto con il rilascio degli output previsti.

Sia che si tratti di un progetto interno di investimento, sia che si tratti di una fase precontrattuale per l'aggiudicazione di un progetto esterno, si richiede al Team di progetto di considerare i seguenti fattori.

Elemento di Competenza: Strategia

La competenza "strategia" definisce il modo in cui le strategie vengono comprese e trasformate in elementi gestibili attraverso i progetti. Pertanto, questa competenza definisce un sistema di performance management in cui i progetti sono considerati e condotti in funzione della loro conformità alla strategia, alla vision aziendale e in modo che siano *il più possibile correlati alla missione e alla sostenibilità dell'organizzazione* [...]

Elemento di Competenza: Cultura e Valori

L'elemento di competenza "cultura e valori" riguarda l'approccio individuale all'influenza esercitata sia dalla cultura e dai valori aziendali che dal contesto più ampio in cui il progetto si colloca. Questa competenza include anche *la consapevolezza da parte dell'individuo che lavora a un progetto, o lo dirige, delle conseguenze di queste influenze culturali*, e il modo in cui integrare questa consapevolezza nella gestione del progetto [...]

Elemento di Competenza: Conformità, Standard e Norme

L'individuo è in grado di valutare in che modo le attività o i prodotti del progetto possono incidere sui membri del team, sugli utenti finali o sull'ambiente e applica misure di sicurezza preventive se necessario. *L'individuo concilia gli aspetti economici, ambientali e sociali del progetto per soddisfare i requisiti di sostenibilità sia dello sviluppo sia dei risultati del progetto* [...]

Innovazione relativa alla struttura del Modello

Il Modello, come si diceva, prevede 3 Aree per un totale di 28 Elementi di Competenze. Ciascun elemento di competenza a sua volta è articolato in Indicatori Chiave di Competenza.

Gli Indicatori, a mio avviso, rappresentano un'innovazione che contribuisce alla maggiore comprensione e relativa applicazione da parte del project manager delle skills richieste nella gestione delle sue attività. Essi inoltre sono anche di grande ausilio sia per le funzioni aziendali che hanno responsabilità sullo sviluppo delle competenze del personale, sia nelle attività di assessment. IPMA utilizza tali



Fig. 3 - I quattro livelli di Certificazione riconosciuti a livello internazionale: i livelli da D ad A sono rappresentativi progressivamente di una più elevata esperienza

elementi nei processi di Certificazione internazionale dei Project, Programme e Portfolio Manager. È proprio accennando alla Certificazione IPMA che chiudo queste riflessioni sull'IPMA ICB.

La **figura 3** illustra i quattro livelli di Certificazione riconosciuti a livello internazionale. I livelli da D ad A sono rappresentativi progressivamente di una più elevata esperienza.

L'ICB4 è il Modello di Competenze che i nostri processi di certificazione utilizzano come base di riferimento per certificare le competenze dei PM. Secondo il modello IPMA la competenza individuale consiste nell'applicazione di conoscenza, capacità e abilità allo scopo di ottenere i risultati desiderati. Quindi, il processo di certificazione, articolato in diverse fasi, ha l'obiettivo di indagare i 28 Elementi di Competenza descritti dall'ICB per verificare che il candidato alla certificazione *conosca il loro significato, sia capace nell'applicazione di tali competenze e dimostri le abilità necessarie all'ottenimento dei risultati desiderati.*

La Certificazione ha anch'essa, così come l'ICB, l'obiettivo di essere un grande alleato dello Stakeholder Azienda. E questo è un tema che richiederà un ulteriore approfondimento in un prossimo articolo.



Giuseppe Pugliese

Nato a Napoli nel 1956 si è laureato in Ingegneria Elettronica nel 1980 all'Università "Federico II" di Napoli. Ha lavorato nel settore ICT occupando posizioni di Direttore Generale e CEO in diverse società italiane ed estere. Attualmente occupa la posizione di Direttore della Certificazione IPMA (International Project Management Association www.ipma.world) in Italia.

Membro del Certification Board di IPMA Internazionale nel periodo 2012-2017. Membro del Consiglio Direttivo di IPMA Italy. Membro di giuria per gli IPMA Awards internazionali. Membro del Gruppo di Lavoro UNI per la disciplina del project management. Relatore a numerosi eventi nazionali e internazionali sulle tematiche del project management.