

XIX CONGRESSO NAZIONALE **FARE**
12-13-14 ottobre 2017 - CROWNE PLAZA **VERONA**

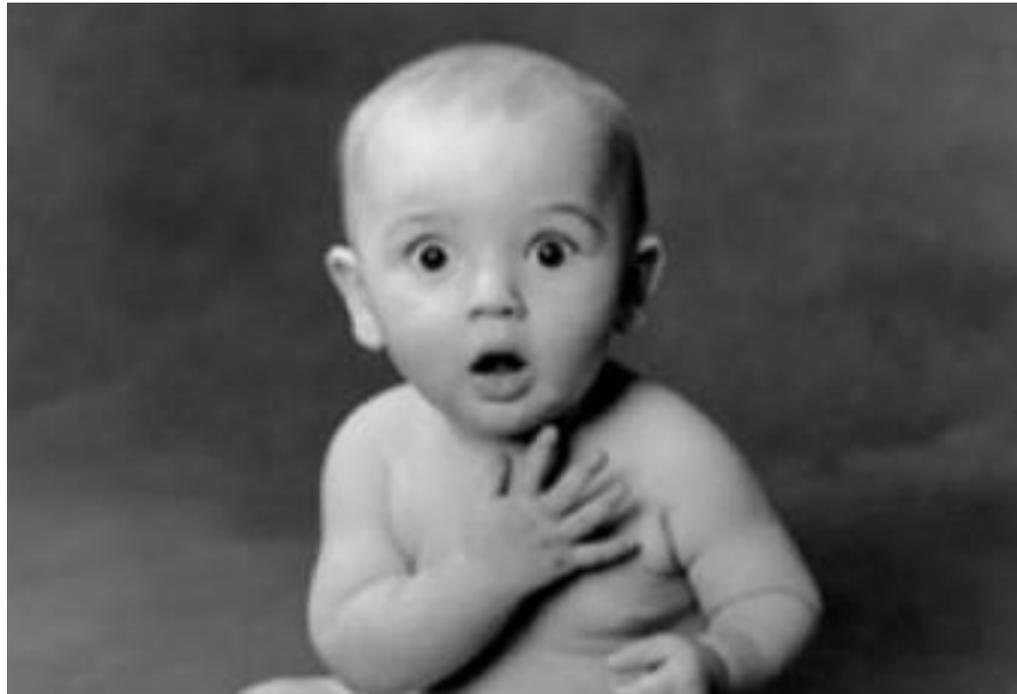
Il Sessione plenaria
COMPETENZE E STRUMENTI DEL BUYER PUBBLICO

IL PROJECT MANAGEMENT



Prof. Ing. Vito Introna
Università di Roma «Tor Vergata»
vito.introna@uniroma2.it
Faculty Luiss Business School
Consiglio Direttivo
Istituto Italiana di Project Management

PROJECT MANAGEMENT???



Dici a me?

PERCHE' IL PROJECT MANAGEMENT?

Art. 31 del D.Lgs 50/2016

«Ruolo e funzioni del RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO negli appalti e nelle concessioni»

- **enfatisza il ruolo di Project Manager che il RUP riveste**
- opera nelle fasi di programmazione, progettazione, affidamento ed esecuzione
- precisa i compiti che il RUP deve svolgere
- rinvia alle Linee guida ANAC per un'accurata definizione degli elementi relativi alla nomina, al ruolo, ai compiti e ai requisiti di professionalità del RUP

PERCHE' IL PROJECT MANAGEMENT?

LINEE GUIDA n.3 ... «Nomina, ruolo e compiti del RUP»

- In ogni caso, a decorrere dalla data di entrata in vigore del nuovo sistema di qualificazione delle stazioni appaltanti di cui all'art. 38 del Codice, a prescindere dall'importo del contratto, ..., il RUP dovrà possedere, oltre a ..., **adeguata formazione in materia di Project Management nel rispetto delle norme e degli standard di conoscenza Internazionali e Nazionali**, essendo necessario **enfaticamente le competenze di pianificazione e gestione dello sviluppo di specifici progetti**, anche attraverso il coordinamento di tutte le risorse a disposizione, e gli interventi finalizzati ad assicurare l'unitarietà dell'intervento, il raggiungimento degli **obiettivi nei tempi e nei costi** previsti, la **qualità** della prestazione e il controllo dei **rischi**.

PERCHE' IL PROJECT MANAGEMENT?

Le stazioni appaltanti, nell'ambito dell'**attività formativa specifica** di cui all'art. 31, comma 9, del codice, organizzano interventi rivolti ai RUP,

- nel rispetto delle norme e degli standard di conoscenza Internazionali e Nazionali di Project Management, in materia di **pianificazione, gestione e controllo dei progetti**,
- nonché in materia di uso delle tecnologie e degli strumenti informatici.

Rispetto alla precedente formulazione delle linee guida **l'obbligo di possedere la qualifica di project manager viene rinviato** al momento in cui entrerà in vigore il nuovo sistema di qualificazione delle Stazioni Appaltanti.

...E PERCHÉ IO?



lo gestisco
GARE di
appalto!

PERCHÉ UNA GARA E' UN PROGETTO!!!

Obiettivo e risultati specifici



Tempo – Costo - Qualità



Unicità (risultati e/o contesto)



Attività «legate» tra loro



Limiti temporali



Numerosità di attori



Vincoli



(interni ed esterni)

Risorse differenziate



E IL RUP E' UN PROJECT MANAGER!

*“Il Project Manager è il **responsabile del coordinamento e dell'integrazione di tutte le attività di progetto** finalizzate al raggiungimento degli obiettivi del progetto stesso.”*

- Responsabile diretto della realizzazione del progetto e dei suoi obiettivi sotto la direzione dello Sponsor e di un eventuale Comitato Guida
- Responsabile dell'applicazione dei processi e degli strumenti di project management
- Gestore di tutte le risorse del progetto, compreso il Project Team

ECCO PERCHÉ IL PROJECT MANAGEMENT!!!

La gestione dei progetti è «naturale» e spesso viene effettuata sulla base di prassi consolidate nel tempo di tipo «artigianale» ma **l'aumentare della complessità dei progetti da gestire comporta inevitabilmente una gestione inefficiente e a volte inefficace**

Per assicurare il raggiungimento degli obiettivi nei tempi e nei costi previsti, la qualità dei risultati e il controllo dei rischi sono quindi necessarie competenze specifiche anche dal punto di vista gestionale e **il project management è la disciplina che da sempre affronta queste necessità!!!**

IL PROJECT MANAGEMENT

“Il **project management** è l’applicazione di ...

... conoscenze, ...

... capacità professionali e personali, ...

... metodi, tecniche e strumenti ...

... alle attività di un progetto, ...

... al fine di soddisfarne i requisiti.”

Fornisce un **approccio step by step utile alla riduzione della complessità dei progetti** e strumenti di supporto per ogni fase!!!

I VANTAGGI OPERATIVI DEL PROJECT MANAGEMENT

- Chiara e tempestiva identificazione dei **requisiti degli obiettivi del progetto, dei risultati da produrre e dei loro requisiti**;
- Identificazione (e **responsabilizzazione**) in modo univoco dei diversi enti e persone che concorrono alla realizzazione del progetto;
- Elaborazione di un **piano operativo** (chi fa cosa, quando e come) comprensivo della **gestione dei rischi** e stima delle **risorse necessarie**;
- Rilevazione oggettiva dello **stato di avanzamento**, man mano raggiunto in corso d'opera, valutazione degli scostamenti dal piano e **interventi tempestivi** con adeguate azioni correttive (riplanificazione “a finire”);
- Adeguata **comunicazione** (interna ed esterna), assicurando il **corretto reporting** agli stakeholder.

...E COM'È CHE FUNZIONEREBBE???



STANDARD E NORME DI PROJECT MANAGEMENT

STANDARD «DE FACTO» NAZIONALI ED INTERNAZIONALI

- «Guide to the Project Management Body Of Knowledge», Project Management Institute (PMI) VI edition
- «IPMA Competence Baseline», International Project Management Association
- «Guida alle conoscenze base di project management» e «Guida ai temi e ai processi di project management», Istituto Italiano di Project Management (ISIPM)

NORME NAZIONALI ED INTERNAZIONALI

- **Norma UNI ISO 21500: 2013 Guida alla gestione dei progetti**
- **Norma UNI 11648 : 2016 Attività professionali non regolamentate – Project Manager – Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza.**

NORMA UNI 11648: COMPETENZE DEL PM

La norma UNI 11648 definisce tre tipologie di competenze:

- **Competenze relative al contesto** (lavoro per progetti)
- **Competenze tecniche** (di PM!)
- **Competenze comportamentali**

sviluppa per ogni categoria le competenze specifiche descrivendone in dettaglio le relative:

- **Conoscenze**
- **Abilità e Capacità**

COMPETENZE DI CONTESTO (DA UNI 11648)

- Relazionare il progetto con l'ambiente
- Relazionare il progetto con il contesto organizzativo
- Gestire il progetto in relazione ai processi correnti e di prodotto
- Valutare il progetto
- Organizzare il progetto
- Relazionare il contesto applicativo con le competenze tecniche di project management

COMPETENZE TECNICHE

39 processi

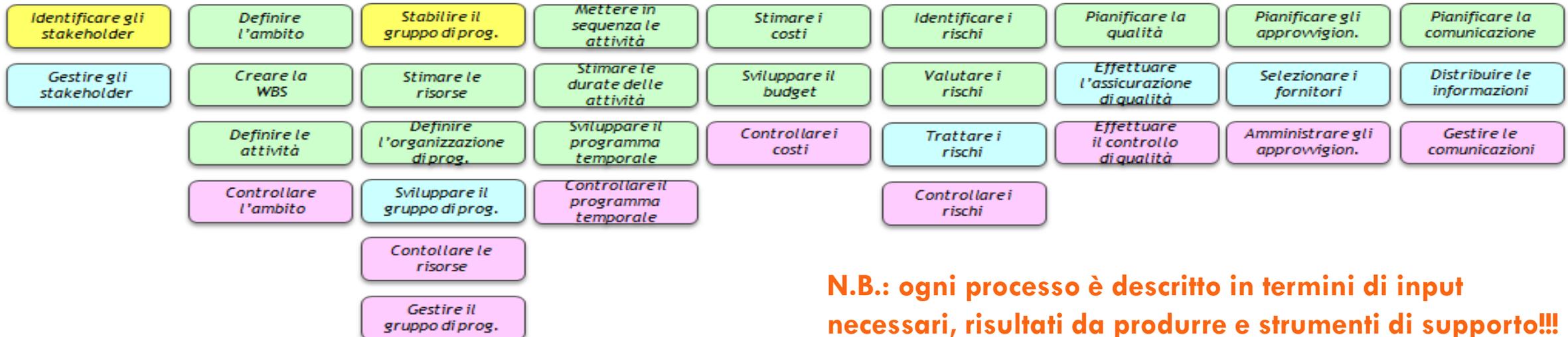
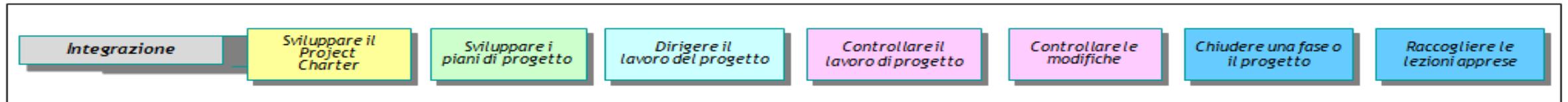
Avvio
(3 processi)

Pianificazione
(16 processi)

Esecuzione
(7 processi)

Controllo
(11 processi)

Chiusura
(2 processi)



N.B.: ogni processo è descritto in termini di input necessari, risultati da produrre e strumenti di supporto!!!

ES.: SVILUPPARE IL PROGRAMMA TEMPORALE (DA UNI 11648)

Conoscenze

- Metodi di composizione delle sequenze di attività in un completo programma temporale
- Metodi di ricerca dei percorsi di attività che generano le sequenze critiche dal punto di vista temporale

Abilità e Capacità

- Definire il programma temporale del progetto
- Calcolare il percorso critico dal punto di vista temporale
- Calcolare gli scorrimenti possibili delle attività non critiche
- Interpretare le criticità di pianificazione dei tempi in funzione degli obiettivi, delle caratteristiche, delle disponibilità delle risorse e dei vincoli di progetto

COMPETENZE COMPORTAMENTALI (DA UNI 11648)

1. Gestire il progetto con **autodisciplina**
2. Assicurare le **comunicazioni** di progetto
3. Gestire i **rapporti con il gruppo di progetto**
4. Gestire i **rapporti con lo sponsor** (governance) e gli altri **stakeholder**
5. Gestire il progetto con **leadership**

ES.: GESTIRE I RAPPORTI CON GLI SPONSOR E GLI ALTRI STAKEHOLDER (DA UNI 11648)

Conoscenze

- Caratteristiche dei **diversi tipi** e **comportamenti** degli stakeholder
- Rilevanza dei comportamenti efficaci nella conduzione dei progetti, nelle diverse occasioni, in particolare relativi alle **tecniche di negoziazione** e **gestione dei conflitti**
- Definizione di situazioni di **conflitto** e di **crisi**

Abilità e capacità

- Saper individuare e descrivere pratiche, comportamenti e modelli, nei rapporti con lo sponsor e gli altri stakeholder
- Identificare le cause e le situazioni di conflitti emergenti per poterli gestire in maniera proattiva
- Comprendere le differenze culturali e i diversi comportamenti...
- Avere **autorevolezza**...
- Saper negoziare...

...BENE COMINCIA A PIACERMI!



C'è altro da sapere???

I VANTAGGI DELLA CERTIFICAZIONE/QUALIFICA

Per il project manager/RUP:

- **attestazione delle competenze personali** in riferimento a livelli professionali e standard riconosciuti a livello internazionale nella gestione dei progetti

Per la stazione appaltante:

- la conoscenza del proprio personale di “know how” e “best practice” nel project management è **garanzia di qualità nella gestione dei progetti.**

Per la committenza:

- una organizzazione «per progetti» con un responsabile la cui esperienza e competenza sono garantiti da una terza parte garantiscono un **miglior controllo sul progetto e suoi obiettivi**

LA «QUALIFICA» PROFESSIONALE

Definizione di qualifica contenuta nella norma UNI 11648

Risultato formale di un processo di valutazione e convalida, acquisito quando un'organizzazione competente stabilisce che i risultati dell'apprendimento di una persona corrispondono a norme tecniche definite.

Organizzazione competente = ?

- Organizzazioni riconosciute per il loro prestigio? (de facto)
- ISO 9001 + ISO 17024 con schema accreditato da ACCREDIA versus norme tecniche (11648 + 21500 + 11506) (organismi di certificazione accreditati)
- Altro (ad es. regioni?)

CERTIFICAZIONI «DE FACTO» DI PM IN ITALIA

Le Certificazioni possono essere suddivise in due gruppi:

- **Certificazioni di base**, a cui si accede senza particolari requisiti di esperienza;
- **Certificazioni professionali**, a cui si accede se in possesso di esperienza professionale documentata nel project management

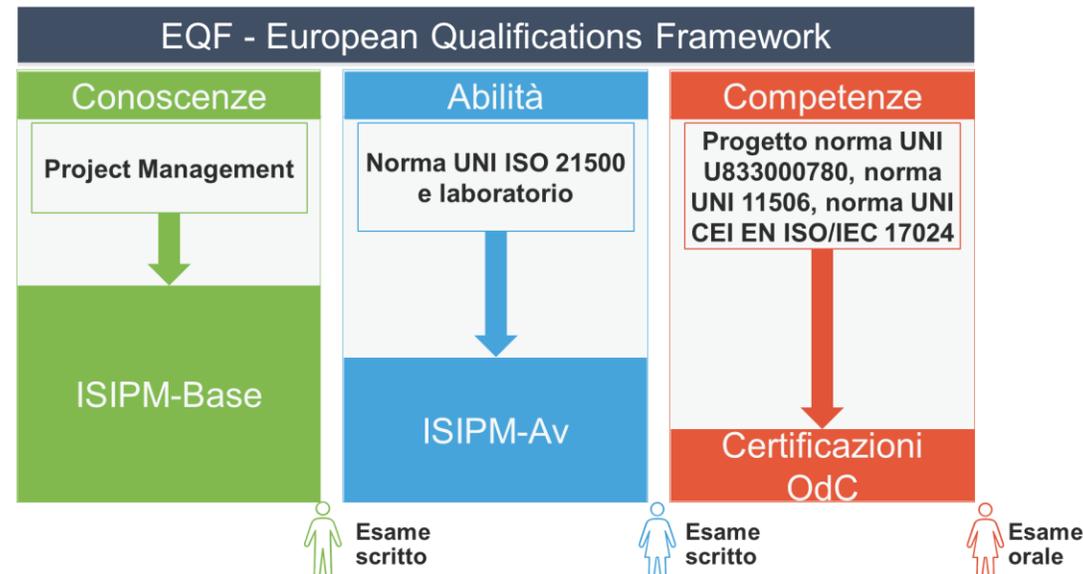
Le Certificazioni di Project Management più diffuse in Italia sono:

- le Certificazioni del **PMI**® (CAPM® – PMP® - Project Management Institute);
- le Certificazioni **ISIPM** (Base e Av) dell'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM);
- le Certificazioni dell'**IPMA** (4 livelli - International Project Management Association);
- le Certificazioni **PRINCE2** (2 livelli - PProject IN Controlled Environment).

A fine 2016 si contavano **oltre 15.000 Certificazioni di PM rilasciate in Italia!!!**

LA «QUALIFICA» COME PERCORSO: UN ESEMPIO

La certificazione rilasciata da OdC, che ha cominciato a diffondersi dal 2016, può essere vista come un punto di arrivo (in attesa di chiarimenti) di un percorso di acquisizione di conoscenze, abilità e competenze nel campo di PM che può essere percorso anche a tappe!!!



LA VERA SFIDA

L'insieme dei processi di PM descritto dagli standard nazionali ed internazionali consente di avviare, pianificare, eseguire, monitorare, controllare e chiudere **qualsiasi progetto...**

...per sostenere il cambiamento è necessario il coraggio di **affrontare il processo di sviluppo di nuove competenze...**

...che devono essere **calate nel contesto specifico tramite il confronto tra esperti di PM e esperti del settore...**

...e la forza **di sostenere la diffusione del PM a livello organizzativo**

...SI PUÒ FARE!

Esempio di cronoprogramma operativo di un progetto di gara

Nome	Durata	Avvio	Termine	Q2 4, 2017		Q1, 2018			Q2 2, 2018			Q3 3, 2018			Q4 4, 2018			Q1, 2019			Q2 2, 2019		
				ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag
Gara	416 giorni	27/09/17 8.00	03/06/19 17.00																				
Avvio	0 giorni	27/09/17 8.00	27/09/17 8.00																				
FASE ISTRUTTORIA E INDIZIONE	168 giorni	27/09/17 8.00	18/05/18 17.00																				
NOMINA C.T.	20 giorni	27/09/17 8.00	24/10/17 17.00																				
INSEDIAMENTO C.T.	15 giorni	18/10/17 8.00	07/11/17 17.00																				
LAVORI C.T.	80 giorni	08/11/17 8.00	27/02/18 17.00																				
FABBISOGNI AZIENDALI	20 giorni	08/11/17 8.00	05/12/17 17.00																				
PREPARAZIONE ATTI DI GARA	15 giorni	28/02/18 8.00	20/03/18 17.00																				
INDIZIONE GARA	10 giorni	21/03/18 8.00	03/04/18 17.00																				
PUBBLICAZIONE GARA	3 giorni	04/04/18 8.00	06/04/18 17.00																				
RISERVA	30 giorni	09/04/18 8.00	18/05/18 17.00																				
Bando Pubblicato	0 giorni	18/05/18 17.00	18/05/18 17.00																				
FASE CHIARIMENTI E RICEZIONE OFFERTE	35 giorni	21/05/18 8.00	06/07/18 17.00																				
CHIARIMENTI	35 giorni	21/05/18 8.00	06/07/18 17.00																				
RICEVIMENTO OFFERTE	35 giorni	21/05/18 8.00	06/07/18 17.00																				
FASE AMMINISTRATIVA	23 giorni	09/07/18 8.00	10/09/18 17.00																				
APERTURA DOCUMENTAZIONE AMMINISTRATIVA	3 giorni	09/07/18 8.00	11/07/18 17.00																				
AMMISSIONE DELLE DITTE	20 giorni	12/07/18 8.00	10/08/18 17.00																				
FASE DI VALUTAZIONE E AGGIUDICAZIONE	128 giorni	09/07/18 8.00	04/02/19 17.00																				
NOMINA COMMISSIONE GIUDICATRICE	15 giorni	09/07/18 8.00	27/07/18 17.00																				
INSEDIAMENTO CG PUBBLICA	10 giorni	11/09/18 8.00	24/09/18 17.00																				
SEDUTE DI VALUTAZIONE	60 giorni	25/09/18 8.00	17/12/18 17.00																				
APERTURA ECONOMICA	10 giorni	18/12/18 8.00	31/12/18 17.00																				
VERIFICA DEI REQUISITI	15 giorni	01/01/19 8.00	21/01/19 17.00																				
VERIFICA ANOMALIA	20 giorni	01/01/19 8.00	28/01/19 17.00																				
AGGIUDICAZIONE DEFINITIVA	5 giorni	29/01/19 8.00	04/02/19 17.00																				
FASE DI CONTROLLI E CONTRATTI	85 giorni	05/02/19 8.00	03/06/19 17.00																				
CONTROLLI	30 giorni	05/02/19 8.00	18/03/19 17.00																				
CONTRATTI	10 giorni	28/03/19 8.00	08/04/19 17.00																				
RISERVA	40 giorni	09/04/19 8.00	03/06/19 17.00																				
Firma Contratto	0 giorni	03/06/19 17.00	03/06/19 17.00																				

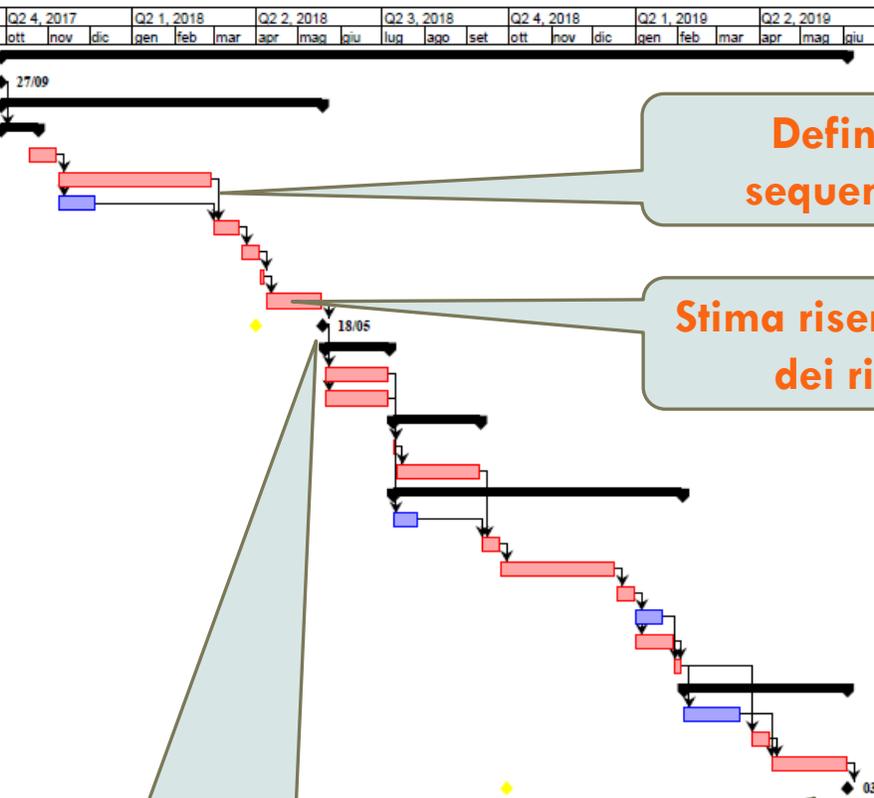
Scomposizione in fasi ed attività

Definizione delle sequenze temporali

Stima riserve per la gestione dei rischi di tempo

Stima durate

Previsione delle «scadenze» chiave



The logo for PM expo, featuring the letters 'PM' in a large, bold, white font with a stylized 'M' that has three vertical bars on its right side, all set against a red square background. Below 'PM' is the word 'expo' in a smaller, white, lowercase sans-serif font.

27 OTTOBRE 2017

AUDITORIUM DEL MASSIMO

VIA MASSIMILIANO MASSIMO 1 - ROMA

LA PIÙ GRANDE ESPOSIZIONE ITALIANA
SUL PROJECT MANAGEMENT ORGANIZZATA DA:

