

Il futuro della professione del Project Manager in Italia

di
Vito Madaio (vitomadaio@tenstep.it)

Indice

Indice	1
Figure	1
Introduzione al Project Management	2
Il PMI - Project Management Institute	2
Effetto globalizzazione	3
Gli standard internazionali	3
La professione Project Manager oggi	4
Il contenuto della professione del Project Manager.....	4
Il Project Manager in Italia	5
Il Project Manager nei prossimi anni	6
I modelli di maturità	7
Il parere di Russell Archibald	7
Le previsioni di Russell Archibald	9
Gli operatori del PM in Italia	10
Conclusione ed auspicio	10
Riferimenti e ringraziamenti	11

Figure

Figura 1 - estratto dall'annual report 2003 del PMI	3
Figura 2 - Estratto dal rapporto Assinform 2004	6

Introduzione al Project Management

La disciplina del project management è diventata rapidamente una competenza essenziale nell'economia globale di oggi. A livello mondiale siamo di fronte ad un rapido cambiamento dove la globalizzazione esige due generi di riflessioni:

- **La globalizzazione della professione,**
- **La gestione di progetti globali.**

In questo studio ci occupiamo soltanto della prima, rinviando la seconda ad un successivo studio.

E' pacifico che la disciplina del project management è un fenomeno a carattere internazionale, per il semplice fatto che si tratta di "**conoscenza**" priva di limiti temporali e spaziali.

Nel mondo esistono molte iniziative tendenti a diffondere tale cultura ed il programma di certificazione **PMP - "Project Management Professional"** del **PMI - Project Management Institute** è tra le principali opportunità per qualificarsi e negli ultimi anni sta diventato uno standard de facto.

La certificazione PMP è un titolo molto prestigioso a livello internazionale ed è sempre più richiesto dalle multinazionali e dalle amministrazioni dei paesi tecnologicamente più evoluti.

Meglio sarebbe se la professione del **Project Manager** avesse anche un riconoscimento a livello istituzioni locali sulla base delle regole interne a ogni nazione, compreso l'Italia. Lo sviluppo delle carriere dei Project Manager ed i programmi di miglioramento dell'efficienza delle imprese e di conseguenza dell'economia nazionale dipendono maggiormente dalla comprensione delle iniziative che guidano la globalizzazione di questa professione.

Il PMI - Project Management Institute

Il **PMI** è un'associazione americana, senza scopo di lucro, che promuove la cultura del Project Management da 35 anni, curando la redazione di uno schema di riferimento della gestione di qualsiasi tipo di progetto, riconosciuto ed accettato ovunque.

La consistenza del PMI è dimostrata dai suoi dati più significativi rilevati dall'**annual report** al **31/12/2003** sono:

- **120.981 associati da tutto il mondo**
- **71.401 professionisti certificati PMP**
- **18.958 PMP nel solo anno 2003**
- **223 chapter ufficiali , più altri 56 potenziali**
- **3 chapter in Italia.**

Dai dati si evince chiaramente il crescente interesse specialmente dei paesi asiatici alla professione del Project Manager, cosa, purtroppo, non altrettanto evidente in Italia.

I professionisti italiani certificati "PMP" sono ancora poche centinaia.

La corsa alla certificazione si è accentuata negli ultimi due anni, ed in particolare tra i professionisti dei paesi orientali (*vedi i tassi di crescita nella prossima figura*).

Per questi motivi, il PMI, dopo aver aperto un centro di competenza a Bruxelles nel 2003, si accinge ad aprirne un altro analogo nella regione del Sud-Est-Asiatico nel corso del prossimo anno.

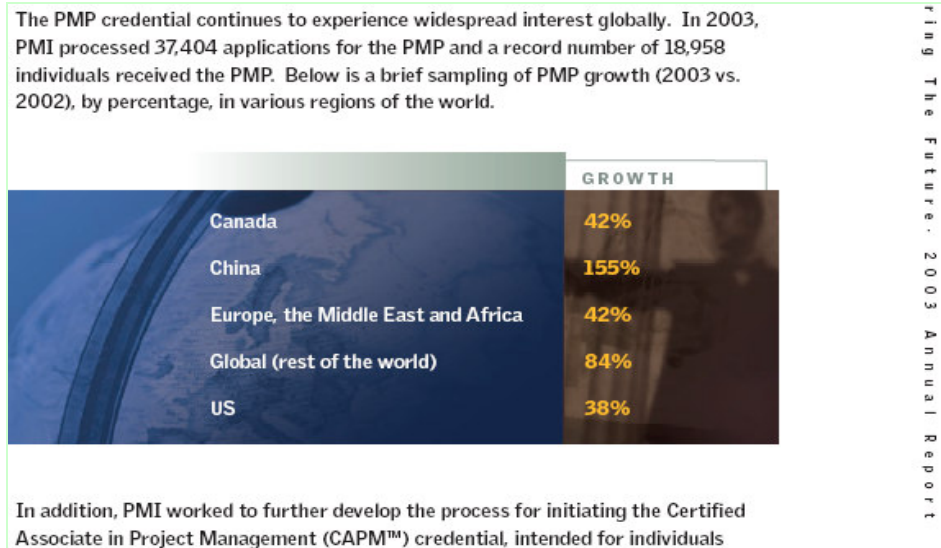


Figura 1 - estratto dall'annual report 2003 del PMI

Per i prossimi 3-5 anni il PMI ha lanciato un programma denominato "**Eminent Influnce**", con i seguenti obiettivi:

1. ***PMI as the authority on the discipline of project management***
2. ***Preferred partner for Alliances***
3. ***PMI as the leading & respected advocate for the practice of PM***
4. ***lead the evolution of the profession.***

Ciò comporterà una forte spinta verso la specializzazione e la certificazione della professione del Project Manager, cosa molto gradita alle imprese più attente alla competizione internazionale ed all'efficienza nella conduzione dei progetti dalla stipula alle realizzazione delle deliverable.

Effetto globalizzazione

È stato scritto che l'interconnessione dei computer (**Internet**) ha consentito di rimuovere uno dei maggiori ostacoli allo sviluppo economico, decretando la "**morte delle distanze**". In effetti, con i motori di ricerca si può accedere a qualsiasi informazione pubblicata sul web, incluse quelle sul project management sviluppate ovunque nel mondo. I mercati finanziari sono interconnessi in modo completo e sofisticato. La comunicazione globale (positiva e negativa) è un dato di fatto. Queste innovazioni rivoluzionarie, anziché vederle impiegate dal terrorismo e da nazioni belligeranti, sarebbero molto più utili se venissero comprese e sfruttate per creare efficienza nei processi industriali e nel contenimento dei costi e dei tempi dei progetti più ambiziosi di ogni impresa. La globalizzazione produce come primo effetto il bisogno di formazione sull'applicazione delle nuove tecnologie ed il Project Management rappresenta un valido esempio di applicazione necessaria per competere con costi e tempi sempre più ridotti.

Gli standard internazionali

Molti organismi si stanno interessando di stabilire approcci comuni, attraverso standard dell'industria e dei governi. Gli standard per loro natura si migliorano con l'esperienza ed è fisiologico che spesso devono essere rivisti. Alcuni esempi di standard in continua evoluzione sono:

- International Organization for Standards (**ISO**)
- Association for Project Management Project Management Body of Knowledge (**APMBok**)
- PMI Guide to the Project Management Body of Knowledge (**GPMBok**)
- Software Engineering Institute Capability Maturity Model (**SEI CMM**)
- US Department of Defense Earned Value Management System (**EVMS**)

Ogni standard ha un suo modo di essere applicato a livello nazionale o internazionale. Il PMI, attraverso il suo schema di riferimento cerca di consentire un uso coerente e razionale dello standard definito nell'area del Project management. Il suo impegno, supportato a livello mondiale anche da professionisti volontari, è riportato nelle varie versioni del **PMBok** - *PMI Guide to the Project Management Body of Knowledge* – di cui è prossima la pubblicazione di una nuova versione.

Il PMBok è una guida allo studio del project management, generalmente accettata. Lo standard proposto nel PMBok è stato ripreso ed applicato nello sviluppo di metodologie pratiche dalle principali società di formazione e di consulenza, come ad esempio ha fatto il **Gruppo TenStep** nel mondo.

La professione Project Manager oggi

In passato veniva considerato un ruolo temporaneo e casuale, oggi il project management è considerata una disciplina a se stante. Pubblica amministrazione e aziende private stanno comprendendo che occorre un approccio sistematico per innovarsi, aumentare l'efficienza, risolvere i problemi e gestire la carenza di risorse economiche e specialistiche.

In molti sostengono, a ragione, che il project management è da considerare parte del "**general management**". Alcuni lo considerano addirittura il motore non riconosciuto della crescita economica. Purtroppo, il project management non è ancora una professione! Per professionista si intende una persona qualificata in una professione che si insegna in regolari corsi di studio, come quella del medico, dell'avvocato, dell'insegnante, ecc.

Il problema del riconoscimento della professione del project Manager è dibattuto a livello mondiale e al momento non esiste una tendenza prevalente. Al riguardo ci sono due scuole di pensiero:

1. la prima, riconosciuta da molti, sostiene che la professione esiste se la persona applica metodologicamente i principi di una particolare area di conoscenza ed il relativo codice etico.
2. La seconda è che la professione richiederebbe la certificazione della conoscenza, la competenza sulla disciplina ed **una licenza che autorizza l'esercizio della professione**, con le conseguenti responsabilità, evitando una lobby per la particolare competenza.

In attesa della maturazione del dibattito in corso, è fuori discussione che il project management dovrà essere considerato una professione, conciliando gli aspetti legali attraverso altri titoli di studio riconosciuti in ogni nazione e che di solito sono già in possesso di chi avvicina la disciplina.

Il contenuto della professione del Project Manager

Un Project Manager certificato dovrebbe comprendere tutte le competenze del settore in cui opera, oltre ad avere le conoscenze di base su etica e leggi.

Ma come misurare tali competenze? O chi è in grado di misurare tali competenze?

La certificazione dovrebbe assicurare che il professionista è stato esaminato sulla sua competenza nell'ambito di un schema di riferimento legale ed etico.

Ogni professione, compreso il Project Manager, dovrebbe avere tre tipi di responsabilità:

1. Il possesso di una licenza - La **prima responsabilità** è demandata al controllo di un organo pubblico che rilascia tali licenze (Laurea o Diploma).
2. La conoscenza della disciplina - La **seconda responsabilità** rappresenta il ruolo attualmente svolto dalle entità internazionali che si occupano dello sviluppo del Project Management, come il Gruppo TenStep, di cui fa parte TenStep Italia.
3. Il supporto commerciale - La **terza responsabilità** rappresenta le varie realtà organizzative che consentono la separazione della commercializzazione dei prodotti dallo sviluppo della disciplina. Soltanto le associazioni senza scopo di lucro possono garantire a pieno questa separazione.

Spesso, la mancanza di questa netta separazione induce a confondere il bisogno di conoscenza teorica con le funzionalità offerte da un prodotto generalizzato.

Purtroppo, il bisogno di conoscenza può essere colmato soltanto con lo studio di metodologie collaudate e riconosciute a livello internazionale. Cosa completamente diversa dall'apprendere i principi di project management attraverso l'utilizzo di un tool preconfezionato da una software house anche prestigiosa.

L'implementazione della conoscenza in specifici prodotti è un aspetto necessario, ma del tutto secondario ed indipendente e non sempre è in grado di produrre cultura. In sostanza **le imprese dovrebbero sapere a priori cosa intendono realizzare e non realizzare cosa offre un prodotto generalizzato** o sviluppato in contesti del tutto diversi.

Le tante iniziative internazionali in corso, tendono a marcare questa importante distinzione, garantendo che le persone alle quali vengono affidati i progetti abbiano dimostrato il necessario interesse verso la professione di Project Manager e l'evidenza di un adeguato livello di conoscenza.

Il Project Manager in Italia

In Italia, il bisogno di riconoscere la professione del Project Manager è molto sentito, anche se è un ruolo ancora giovane, spesso determinato da capacità individuali, anziché maturato a seguito di formazione scolastica o post universitaria.

Però, si inizia a sentire la pressione dei mercati orientali, i quali da tempo stanno allineando le competenze dei propri professionisti ai principali standard internazionali, compreso la disciplina del project management. Prova ne è l'elevato numero di certificazioni PMP negli ultimi anni.

In molti stanno comprendendo che l'allineamento agli standard internazionali consente di dialogare con chicchessia sulla base di metodologie comuni, riducendo i tempi di stipula di affari importanti e garantendo il controllo dei progetti sia nel ruolo di fornitore che nel ruolo di cliente.

L'**ISTAT**, nel Rapporto Annuale sulla Situazione del Paese nel 2003, ha affermato:

"Le capacità competitive di un paese dipendono dallo stock di conoscenze incorporate nel sistema produttivo e nel capitale umano. Il Paese non percepisce a pieno i danni che provengono dal deficit di ricerca, sviluppo e innovazione che lo contraddistingue rispetto alla gran parte dei paesi sviluppati. Non si tratta solamente della diffusione dell'informatica e della telematica, ma piuttosto della generale riluttanza ad adottare l'informazione, l'organizzazione e la cooperazione come risorse al centro dei processi produttivi, degli investimenti, dei prodotti e servizi. La piena utilizzazione e sviluppo di questa risorsa è diventata uno degli elementi cruciali della competitività."

Assinform, nella sua relazione annuale sull'ICT in Italia, è arrivata ad una analoga conclusione:

"L'Italia non crede e non investe in innovazione per:

- **Mancanza di un ruolo di spinta delle Istituzioni**
- **Supporto debole del sistema del credito**
- **Diffidenza della domanda (problema culturale/formativo)**
- **Frammentazione/localismo dell'offerta. "**

Assinform per rimediare propone la seguente linea strategica:

"Definire un Patto per lo Sviluppo del Paese che funga da stimolo a:

- **Le Istituzioni, con delega allo sviluppo economico (Economia, Attività Produttive, Innovazione)**
- **Le Banche, con riferimento soprattutto ad Abi e Banca d'Italia**
- **Le Imprese private, anche attraverso Confindustria, ma non solo**
- **Le imprese pubbliche, tramite MIT-Cnipa e Regioni/CRC**
- **L'Offerta, tramite opportune azioni a favore della qualità e dell'etica delle Aziende ICT. "**

La denuncia di **Assinform** è sostenuta anche dalla valutazione dell'esigua spesa destinata all'IT dall'Italia, rispetto alle spese delle nazioni tecnologicamente più avanzate, come si evince dal seguente quadro:

	S p e s a I T p r o c a p i t e	S p e s a I T s u l P I L	S p e s a I T p e r o c c u p a t o
U S A	\$ 1 . 3 1 1	3 , 8 1 %	\$ 2 . 7 0 4
G i a p p o n e	\$ 8 1 9	2 , 2 5 %	\$ 1 . 6 1 0
G e r m a n i a	\$ 7 4 2	3 , 0 3 %	\$ 1 . 5 8 2
R e g n o U n i t o	\$ 7 4 2	3 , 0 9 %	\$ 1 . 5 5 9
F r a n c i a	\$ 7 1 6	3 , 1 3 %	\$ 1 . 7 9 1
I t a l i a	\$ 3 8 4	1 , 9 7 %	\$ 1 . 0 4 1
S p a g n a	\$ 2 8 2	1 , 8 5 %	\$ 6 9 8

Figura 2 - Estratto dal rapporto Assinform 2004

In particolare **Assinform** inserisce il Project Manager tra le professioni più richieste:

Profili e le Competenze più richiesti dal mercato ICT in Italia > Project Manager

Mission:

Garantire la realizzazione di progetti di medio-grandi dimensioni con l'obiettivo di massimizzare i risultati operativi ed economici del progetto e la soddisfazione del cliente.

Attività:

Gestisce realizzazione del prodotto/progetto

Integra, gestendole, le diverse competenze necessarie alla realizzazione della soluzione

Organizza il lavoro per la realizzazione del progetto

Programma le attività operative necessarie alla realizzazione dei progetti esecutivi

Risponde ai requisiti tecnologici dell'organizzazione fornendo alla direzione presentazioni e proposte formali di messaging

Verifica "day to day" la gestione dei progetti

Verifica le performance

(vedi - http://www.formazioneict.assinform.it/area_occupazione_ict/_figure/area_pian/FIA401.htm)

Il Project Manager nei prossimi anni

Traguardando i prossimi 5 anni con gli occhi di **Russell Archibald**, lo scenario più probabile è il seguente:

- I progetti esistono ed esisteranno in ogni tipo di impresa umana. I progetti sono impegni unici e complessi che creano nuovi prodotti, servizi o che pongono rimedio ad un disastro naturale o causato dall'uomo. I progetti hanno una data di inizio ed una data di fine con in mezzo una serie di fasi che rappresentano il ciclo di vita del progetto.
- La disciplina del project management si è evoluta perché i principi tradizionali ed i metodi di gestione dell'era industriale (validi per le attività ripetitive), non sono adatti alla pianificazione, al controllo ed alla gestione di progetti, programmi o portafogli di progetti. I progetti si compongono di più attività che richiedono diverse competenze dell'organizzazione tradizionale. I progetti sono impegni temporanei con una durata predefinita, che non garantisce la stabilità dell'occupazione per le persone coinvolte nel progetto. **La sfida consiste nel realizzare i progetti nei tempi e nei costi stabiliti, sviluppando la giusta stabilità degli specialisti necessari a realizzare il progetto.**

- La differenza rispetto alla tradizionale organizzazione funzionale consiste nel distribuire specifiche responsabilità a nuove figure professionali essenziali per la realizzazione di qualsiasi progetto (General manager, comitato esecutivo, Project Manager, Program manager, Sponsor di progetto, Project manager office, Specialisti, Functional manager, Project leader, ecc.). Si va verso la cosiddetta "**organizzazione piatta**".
- Un programma di progetti rappresenta un impegno a lunga scadenza dove il Program Manager è responsabile di coordinare la fasatura dei vari progetti dando le opportune direttive concordate con lo Sponsor del programma.
- Sviluppare e dirigere ogni team di progetto, compreso i manager multifunzionali e gli specialisti significa creare un piano, eseguire e gestire il progetto o programma di progetti.
- L'evoluzione della disciplina del project management in un'organizzazione complessa determina una matrice di responsabilità più o meno forte in base al livello di autorità che si concede ai singoli Project Manager.

In sostanza siamo di fronte ad una nuova distribuzione del potere nell'ambito dell'impresa, cosa non facile da far accettare a chi ha visto prosperare la propria impresa con metodi tradizionali ed ancora non vede i pericoli dei nuovi modelli imposti dalla globalizzazione.

I modelli di maturità

Recentemente, per rendere efficace la gestione dei progetti, sono diventati popolari dei modelli di maturità per valutare il posizionamento di una determinata organizzazione, individuando i potenziali punti di intervento. Esistono una trentina di modelli di maturità sul mercato, tutti con lo scopo di:

- **Valutare lo stato corrente di un'organizzazione (assessment)**
- **Istruire e formare il personale coinvolto nella gestione di progetti,**
- **Consentire il miglioramento continuo dell'organizzazione e del personale.**
- Il **PMI** propone il proprio modello denominato **OPM3** (*Organizational Project Management Maturità Model*), sviluppato in 5 anni da circa 200 volontari, basato sul proprio schema di riferimento contenuto nel **PMBok** e consistente in quattro livelli (standardizzazione, misurazione, controllo, miglioramento continuo). Il **PMI** si aspetta che nei prossimi 5 anni il modello OPM3 diventi uno standard di fatto per le organizzazioni intenzionate a progredire nella formazione dei propri **Project Manager**.
- Il **Gruppo APM** sta facendo una cosa analoga per le organizzazioni governative del **Regno Unito**, costruendo il modello, denominato **OGC** (*Office of Government Commerce*), sulla base dei principi della metodologia **Prince2**.
- In Giappone l'**ENAA** (Engineering Advancement Association of Japan) sta sviluppando una cosa simile, denominata **P2M** (*Project and Program Management*).

Il parere di Russell Archibald

Uno dei padri del Project Management è sicuramente **Russell D. Archibald**, uno dei fondatori del PMI, con circa 50 anni di esperienza nel project management, un ingegnere con diversi titoli come APM/IPMA, MSc e PMP, e che fa parte della lista **Who's Who in the World**, un privilegio riservato a pochi studiosi di valore.

Nel convegno organizzato dal PMI a Roma nello scorso giugno, Archibald ha enfatizzato il bisogno di classificare i progetti il più possibile per categorie basate su dimensioni e risultati, oltre che per settore di industria. Confermando il ruolo che si attribuisce oggi al project manager, Archibald ha sostenuto che la discussione sul ruolo "**disciplina di Management o Professione**" purtroppo non avrà fine.

Il Project Management è una "*core competency*" di ogni executive, ed è da considerare un subset della Direzione Generale. I modelli di ciclo di vita proposti sono tanti, ma in sostanza quelli tradizionali (*waterfall e prototyping*) difficilmente saranno scalzati. Il project management sarà molto più legato alla gestione del portafoglio progetti, e i project manager presteranno molta più attenzione ai profitti. Nei prossimi 5 anni vi sarà molta più enfasi per il Project Management Office (PMO) e per il ciclo di vita di prodotti e progetti.

Project Management e Direzione Generale tenderanno a fondersi. Le metodologie, basate su modelli di maturità tipo OPM3 di PMI, Prince2 e P2M, si diffonderanno velocemente e saranno tradotte in almeno otto - dieci lingue. La disciplina del project management sarà conosciuta ed applicata dai manager a tutti i livelli, anche se, a suo parere, non sarà obbligatoria un'abilitazione governativa. Per gestire i progetti di portata internazionale, bisognerà tener conto delle differenze culturali ed economiche dei paesi in via di sviluppo; poche metodologie tradotte in più lingue faciliteranno questo compito. La differenza la faranno ancora le certificazioni e la classificazione dei progetti in base ai risultati.

L'autorevole parere di **Archibald** è sintetizzato nelle seguenti righe, pubblicate su www.pmforum.org nel corso del 2004:

THE 'PROFESSION' OF PROJECT MANAGEMENT

is this a management discipline or a true profession?

There is continuing discussion within the PM community of practitioners, consultants, teachers, trainers, authors, researchers, editors, publishers, software vendors, and the associations that have taken charge of the several PM bodies of knowledge, certification, accreditation, standards development, ethics, and PM maturity model development and application, regarding whether or not PM is or will ever be a true 'profession.'

"Contrary to 'PM as a Profession', I have recently come to the conclusion that project management must now be understood and promoted as a 'core competency for every executive in every organization'. The direction our 'profession' must now take, in my opinion, is to show that the benefits of professional PM are so profound and wide spread that they should be embraced by every professional, every executive and every organization. Management by projects is no longer a choice but a practical reality in a competitive world. Enterprise PM and Portfolio PM are simply steps toward a more mature and more profitable enterprise.

To survive and/or to prosper, every executive must understand how to organize, plan and complete projects. These opinions are based on my research and thinking during the development of two recent papers (for Russia/IPMA in June and the IPMI in Ireland) on the subject of how 'modern project management makes money' for professionals, project managers, program managers, CEOs and organizations. It is the bottom line and, in my opinion, overwhelming logic. (Pells, 2003).

.....

"While I believe that PM should be embraced and used by all executives and organizations, it will also be a 'career path' for many individuals and certainly in very projectized industries such as construction, energy, petrochemicals, aerospace, defense and other engineering-based endeavors. Membership in PM professional societies will be a requirement for those actively involved in PM, but also useful as sources of education and information for the much broader set of professionals and executives who must understand PM but who may not be managing projects themselves. In addition, PM should also be recognized as a great training and proving ground for future CEOs because of the broad range of functional and stakeholder issues that a PM on any large or mission-critical project must cover" (Pells 2003).

.....

David Curling has expressed a similar opinion, recently saying that "I wrote on the 'Globalization of the Project Management Profession and presented the paper to PMI in Chicago [in 1998] and to some local PM organizations. Most were horrified when I declared that PM was not a profession but a business discipline and I had some difficulty in seeing that it would ever become a profession. That is, I felt that project management was simply a sub set of general management and there was little probability of 'General Management' becoming a 'legally based profession'" (Curling 2003).

Roberto Morales [2003], Dean of the National University of Engineering in Peru, captured the essence of this current thinking when he recently stated that "Project management is a way of life for all professionals."

Secondo Archibald **"gestire i lavori per progetti non è più una scelta ma una realtà pratica in un mondo competitivo"**.

Archibald nei suoi scritti riporta anche il parere di autorevoli suoi colleghi, a dimostrazione che la tesi è condivisa e sostenibile.

Infatti **David Curling** e **Roberto Morales**, mentre confermano che non è il caso di pensare al Project Manager come ad una professione legale, sostengono con chiarezza che la disciplina deve essere conosciuta dall'intera organizzazione di una impresa perché:

1. **Il project management è un subset del General management** (*Curling*)
2. **Il project management è uno stile di vita per tutti i professionisti** (*Morales*)

Invece, la definizione di progetto a me più cara è:

"Un progetto è il **sogno** di uno **sponsor**, affidato ad un **project manager**, il quale definisce chiaramente il **contenuto del sogno**, effettua le **stime dell'impegno**, dei **costi** e della **durata** e lo realizza con le **risorse necessarie**."

Le previsioni di Russell Archibald

In sintesi, tra le previsioni di Archibald per i prossimi 5 anni troviamo che:

1. La disciplina del project management sarà indispensabile a tutte le imprese che competono.
2. Non vi saranno grandi cambiamenti sul contenuto della disciplina.
3. La strategia e la gestione progetti saranno accomunate dalle pratiche di gestione del portafoglio progetti.
4. Il project management investirà l'intero ciclo di vita di ogni progetto dal concepimento (idea) alla realizzazione del prodotto o servizio.
5. Si continueranno a scoprire nuove aree di applicazione della disciplina.
6. la disciplina si fonderà con altre aree manageriali e diventerà una importante area di responsabilità, tipo la gestione finanziaria di oggi (ogni manager gestisce la sua parte di budget).
7. I modelli di maturità di riferimento diventeranno: **OPM3** del PMI, **P2M** dei Giapponesi e l'**OGC** degli Inglesi. Questi modelli saranno trasferiti in metodologie tradotte in almeno 8-10 lingue.
8. Le certificazioni degli individui saranno basate maggiormente su:
 - a. le competenze dimostrate,
 - b. le specifiche aree di applicazioni o particolari categorie di progetti,
 - c. ricompense a vari livelli,
 - d. dimostrata capacità di gestire realmente un progetto per gli avanzamenti in carriera,
 - e. Non esisteranno riconoscimenti legali almeno fino al 2008,
 - f. Sarà necessaria una specifica formazione per assumere certe responsabilità nell'ambito della gestione dei progetti,
 - g. Sarà molto diffuso l'utilizzo della gestione del portafoglio progetti,
 - h. Sarà stabilito un criterio di classificazione dei progetti, riconosciuto da tutte le associazioni,
 - i. Saranno avviate ricerche per singola categoria di progetti,
 - j. Le certificazioni saranno basate sulle specifiche categorie dei progetti.
9. Entro i prossimi 5 anni:
 - a. il project management sarà utilizzato in tutte le aree impegno del genere umano,

- b. le informazioni di controllo dei progetti saranno integrate con le informazioni del controllo di gestione,
 - c. il software per la gestione dei progetti sarà specializzato in base alle classificazioni dei progetti,
 - d. saranno utilizzati diffusamente software basati su WEB,
 - e. il software per il PM diventerà un'industria matura.
10. Si passerà al concetto di team virtuale e le riunioni saranno prevalentemente via tele-conferenza.
11. I project manager comprenderanno l'importanza del "team building" e della "leadership".
12. Il project management avrà maggiori difficoltà a penetrare nei paesi dell'area africana per le molte differenze economiche e culturali. Le assunzioni della disciplina del PM non sono valide per tutte le culture.

Gli operatori del PM in Italia

Il processo di industrializzazione della formazione sulla disciplina del project management è in corso anche in Italia. La maggior parte delle aziende del settore, anche se di modeste dimensioni, basano la propria offerta formativa su esperienze locali o su metodologie prevalentemente americane o inglesi.

Perciò non esiste una vera identità nazionale sulla disciplina, bensì una forte dipendenza dalla letteratura internazionale. Ciò conferma, quanto affermato all'inizio e cioè che la disciplina del project management è un fenomeno a carattere internazionale, per il semplice fatto che si tratta di "**conoscenza**" priva di limiti temporali e spaziali.

Molti operatori del settore hanno confezionato un proprio approccio professionale e lo propongono nell'ambito di consulenze e attività di formazione. Proprio per questo motivo non è facile fare una mappa degli operatori italiani, senza prima stabilire dei criteri di selezione. Ad esempio, molte Università Italiane hanno introdotto lo studio della disciplina nell'ambito di Master o regolari corsi di studio. Sarebbe interessante verificare la fonte a cui attingono i titolari delle varie cattedre, oltre alle personali esperienze.

In questo panorama, **TenStep Italia** è da considerare un fenomeno unico in quanto propone esplicitamente l'adozione di una metodologia allineata allo schema di riferimento del PMI e sviluppata da un esperto di Atlanta (Georgia). La metodologia è riconosciuta a livello internazionale, infatti è stata già tradotta in spagnolo, portoghese, italiano, tedesco, olandese, cinese, malese, polacco, rumeno ed arabo. Il **Gruppo TenStep** dispone di materiale di formazione, collaudato e standardizzato in modo da poter essere utilizzato da tutti gli affiliati nelle varie nazioni dove è presente.

Il materiale di formazione del Gruppo TenStep è stato riconosciuto valido da parte del PMI e molti affiliati del Gruppo TenStep, tra cui **TenStep Italia** è accreditata **R.E.P.- Registered Education Provider**



La metodologia TenStep distingue processi e tecniche, in base a dimensioni e complessità dei progetti:
"grande metodologia per grandi progetti, piccola metodologia per piccoli progetti".

Conclusione ed auspicio

Per garantire gli utenti e per definire anche in Italia la consistenza della professione del project manager, sarebbe auspicabile la definizione di criteri univoci per qualificare le società in grado di fornire servizi di formazione certificati nell'ambito della disciplina.

“Le metodologie hanno tutte lo stesso scopo: alzare il livello culturale di una organizzazione. Sembrano tutte uguali e invece bisogna conoscerne tante per apprezzarne le differenze.”

Tale operazione la potrebbe avviare soltanto un organismo riconosciuto a livello nazionale e già abilitato a riconoscere altre professioni.

L'organismo potrebbe assumersi l'incarico di verificare la consistenza formale e sostanziale:

- ❑ del materiale di formazione proposto dalle società candidate alla certificazione,
- ❑ della preparazione dei docenti da abilitare alla formazione ed alla verifica delle competenze,
- ❑ della capacità di erogazione del servizio in termini di struttura e mezzi impiegati.
- ❑ ecc.

La qualificazione di materiali e rispettivi docenti dovrebbe consentire la possibilità di proporre un esame di certificazione per tutti coloro che partecipano alle sessioni di formazione.

L'organismo potrebbe predisporre un registro di professionisti e società abilitate formalmente all'erogazione della formazione sul project management. Tale registro consentirebbe di garantire l'attendibilità e la consistenza dell'operatore nel campo della formazione, lasciando libero il mercato di scegliere tra la formazione qualificata e quella spontanea, frutto di esperienze personali.

La certificazione della professione del Project Manager garantirebbe sia le aziende sia i professionisti chiamati ad operare secondo i criteri internazionali dettati dal mercato globale.

TenStep Italia
(Vito Madaio)

Riferimenti e ringraziamenti

- ⇒ **ISTAT** - Rapporto Annuale 2003 - (vedi www.istat.it)
- ⇒ **Assinform** - Le figure ICT in Italia - (vedi - www.assinform.it)
- ⇒ **Assinform** - L'ICT nel Sistema Italia - Il consuntivo 2003 e i trend del 2004 - (vedi - www.assinform.it)
- ⇒ **PMI** - Annual Report 2003 del PMI - (vedi www.pmi.org)
- ⇒ **Russell Archibald** - THE 'PROFESSION' OF PROJECT MANAGEMENT - (vedi - [www.pmforum.org/library/...](http://www.pmforum.org/library/))
- ⇒ **Russell Archibald** - PROJECT MANAGEMENT IN THE NEXT FIVE YEARS - (vedi - [www.pmforum.org/library/...](http://www.pmforum.org/library/))
- ⇒ **David Curling** - The Project Management Profession (Read "Discipline") - (vedi - www.maxwideman.com/guests...)

Molti dei concetti espressi nel presente documento sono stati maturati grazie agli scritti di personaggi come **David Curling**, **Russel Archibald**, **Max Wideman**, **David Pells**, **Alan Harpham**, che pubblicamente ringrazio per la loro capacità di sintesi e per la loro chiarezza.

=====

Per commenti o chiarimenti **Vito Madaio** è disponibile all'indirizzo email vitomadaio@tenstep.it.
La metodologia TenStep, pubblicata in italiano da TenStep Italia, si trova sul sito www.tenstep.it.

=====