

## **Standard: ISO 21500 e PMBOK ® Guide**

*Gli standard internazionali sul project management finalmente convergono con enormi vantaggi dei professionisti del settore. Non ci sono più scuse o scappatoie: ma io sono allineato all'altro standard!". Il project management è uno solo, viva Iddio! Le certificazioni PMI saranno la regola, non l'eccezione. Chi non si allinea è fuori. Tu da che parte stai?*

**Parliamone su [TenStep Italia News](#).**

### **Lo stato dell'arte in Italia**

Le sorti della Pubblica Amministrazione Italiana dipendono dalla nascente **Agenzia Digitale**, approvata con decreto governativo (83/2012) per avviare un processo virtuoso di rinnovo delle infrastrutture e stimolo della concorrenza tra le imprese innovative.

L'ambizione è tanta, gli investimenti necessari anche. Ma abbiamo le capacità per realizzare un simile cambiamento? Alle spalle abbiamo più sprechi che successi. Cosa accadrà questa volta?

Si spera in una **cabina di regia**. Le fazioni politiche non aiutano. Ancora una volta, l'**Agenzia per l'Italia** che vigila sulla realizzazione degli obiettivi della PA segue i tempi della politica.

Intanto, il mondo esterno corre; si prepara ad essere sempre più competitivo; studia come evitare di sprecare, cerca di essere più "green", mentre in Italia si fanno strategie politiche.

Gli standard internazionali si adeguano ai tempi, si allineano, convergono. In fondo l'obiettivo è: **"fare bene, le giuste cose, nel modo giusto"**.

### **Quali Standard?**

Tutti gli Standard Internazionali evolvono, modificandosi o aggiungendone altri, mentre cresce l'esigenza di professionisti certificati, anziché organizzazioni certificate.

Non ci si crede, ma **"Le persone fanno ancora la differenza!"**

Molti standard di project management sono orientati ai processi e non alle persone. Invece, le aziende più attente adottano metodologie di project management orientate sempre più alle persone, focalizzando più sulle competenze delle persone allineate ad uno **Standard Internazionale**.

Una metodologia di project management ha senso se è orientata alle persone e non soltanto ai processi, poiché le persone possono incidere molto con il loro comportamento.

Vale la pena chiarire la differenza tra **standard, framework** e **metodologia**.

- **Standard** - Il PMBOK ® Guide ne dà la seguente definizione: *"Uno standard è un documento formale che descrive norme, metodi, processi e pratiche consolidate."* Uno standard può essere adottato, ma non è un obbligo, è più una scelta a seguito di una best practice consolidata.
- **Framework** - Per framework si intende una struttura reale o concettuale sulla quale implementare qualcosa che lo rende utile ed operativo. Si tratta di un percorso predefinito da seguire perché porta teoricamente alla meta. Fare diversamente significa assumere rischi maggiori. Esempi di framework sono i prodotti: **PMOStep, PortfolioStep**.
- **Metodologia** - *Wikipedia* ne dà la seguente definizione: *"La metodologia è la disciplina che studia l'evoluzione (teorico-pratica) del lavoro di ricerca sulla base del metodo scientifico, accompagnandosi con «le linee interpretative che il ricercatore elabora e presenta a partire dalla propria soggettività e delle intenzioni che ha sviluppato nel corso della sua permanenza sul campo. L'assunzione di un modello metodologico permette di ottenere i risvolti scientifici del proprio lavoro.»*. Semplificando, possiamo dire che una metodologia di project management descrive un insieme di processi e tecniche, affiancati da una serie di

template per presentare i risultati. Esempi di metodologie sono i prodotti: **Metodologia TenStep, LifecycleStep, ProgramStep.**

## Quali Certificazioni?

A livello internazionale ci sono tre organismi che rilasciano certificazioni.



**PMI (Project Management Institute)** - è specializzato nel fornire certificazioni orientate ai processi, anche se sono per Project e Program Manager.



**IPMA (International Project Management Association)** - è specializzato nel fornire certificazioni orientate alle competenze delle persone.



**ISO (International Standard Organization)** - Al momento, è specializzato nel fornire Standard orientati ai processi.

**TenStep** e **Prince2**, anche se molto diffusi non sono Standard, ma semplici **Metodologie di Project Management** che recepiscono, ognuna uno standard internazionale.

**Ad esempio, la Metodologia TenStep è stata scritta a beneficio del Project Manager.**

## Nuovo Standard: ISO 21500:2012

Nel 2006, *British Standard Institute* ha chiesto a ISO di sviluppare un proprio Standard di Project Management. ISO ha immediatamente formato un apposito comitato (TC236), coinvolgendo direttamente ben 37 paesi e altri 15 come osservatori.

Sono stati formati 3 gruppi di lavoro: Terminologia, Processi e Linee Informative.

Dopo una serie di incontri in giro per il mondo, il comitato ha prodotto lo Standard dal titolo: **"Guidance on project management - ISO 21500:2012(E)"**, rilasciato in Ottobre 2012.

Il comitato, guidato da un membro dell'**ANSI** (*American National Standards Institute*) l'ente che aveva già dichiarato standard il 3° capitolo del **PMBOK® Guide**, dopo tale esperienza, ha concepito il nuovo Standard ISO molto allineato al **PMBOK® Guide**, con la differenza che uno occupa più di 450 pagine e l'altro solo 47, dovuta al fatto che il **PMBOK® Guide** descrive dettagliatamente Input, Output e Tool & Tecniche di ogni processo.

## Prima l'uovo o la gallina?

I fatti: Il **PMBOK® Guide 4<sup>th</sup> Edition** è stato pubblicato a fine 2008, mentre il progetto della **ISO 21500** è stato avviato nel 2007 e si è concluso in Ottobre 2012. La pubblicazione del **PMBOK® Guide 5<sup>th</sup> Edition** è prevista per fine 2012.

E' plausibile che il **PMBOK® Guide 4<sup>th</sup> Edition** abbia ispirato la norma **ISO 21500**, la quale a sua volta deve aver influenzato il successivo **PMBOK® Guide 5<sup>th</sup> Edition**.

Nella sostanza, partendo dal **PMBOK® Guide 4<sup>th</sup> Edition**, ISO ha rivisto la gestione del Rischio e la gestione delle Risorse Umane, isolando la gestione degli Stakeholder dalla gestione della Comunicazione. Anche il **PMBOK® Guide 5<sup>th</sup> Edition**, influenzato dalla norma ISO, ha aggiunto un'apposita area di conoscenza per la gestione degli Stakeholder.

I due standard differiscono nella definizione dell'ambito: ISO è più a cascata, mentre il **PMBOK** propone un approccio più iterativo, per cui, ISO risulta meno interessante per le organizzazioni orientate alle metodologie "Agile".

## Confronto struttura PMBOK e ISO 21500

Entrambi gli Standard sono strutturati in stadi di project management e argomenti:

Struttura:	PMBOK Guide 4th	ISO 21500	PMBOK Guide 5th
Argomenti	<i>5 gruppi di processi</i>	<i>5 gruppi di processi</i>	<i>5 gruppi di processi</i>
	<i>9 aree di conoscenza</i>	<i>10 gruppi di soggetti</i>	<i>10 aree di conoscenza</i>
Processi	<b>42 processi</b>	<b>39 processi</b>	<b>47 processi</b>

La prima differenza (o somiglianza) che si nota è l'aggiunta della decima area di conoscenza sia nella norma ISO sia nel PMBOK® Guide 5<sup>th</sup> Edition: **Gestione degli Stakeholder**.

Per completezza, nella seguente tabella mettiamo a confronto prima i gruppi di processi e poi le aree di conoscenza dei tre standard.

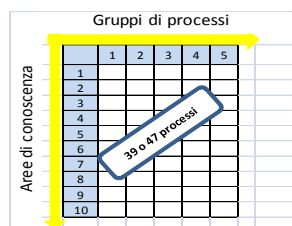
I gruppi di processi sono: **Gruppo di ...**

PMBOK® Guide 4th	ISO 21500	PMBOK® Guide 5th
1. Avvio 2. Pianificazione 3. Esecuzione 4. Monitoraggio & Controllo 5. Chiusura	1. Avvio 2. Pianificazione 3. Implementazione 4. Controllo 5. Chiusura	1. Avvio 2. Pianificazione 3. Esecuzione 4. Monitoraggio & Controllo 5. Chiusura

Le aree di conoscenza sono: **Gestione ...**

PMBOK Guide 4th	ISO 21500	PMBOK Guide 5th
1. Integrazione 2. Ambito 3. Tempi 4. Costi 5. Qualità 6. Risorse Umane 7. Comunicazione 8. Rischio 9. Acquisti	1. Integrazione 2. Ambito 3. Tempi 4. Costi 5. Qualità 6. Risorse 7. Comunicazione 8. Rischio 9. Acquisti 10. Stakeholder	1. Integrazione 2. Ambito 3. Tempi 4. Costi 5. Qualità 6. Risorse Umane 7. Comunicazione 8. Rischio 9. Acquisti 10. Stakeholder

Non occorre scendere nel dettaglio per intuire che i due standard sono molto simili, pur partendo da propositi differenti. Entrambi si collocano su una **matrice 10 x 5**:



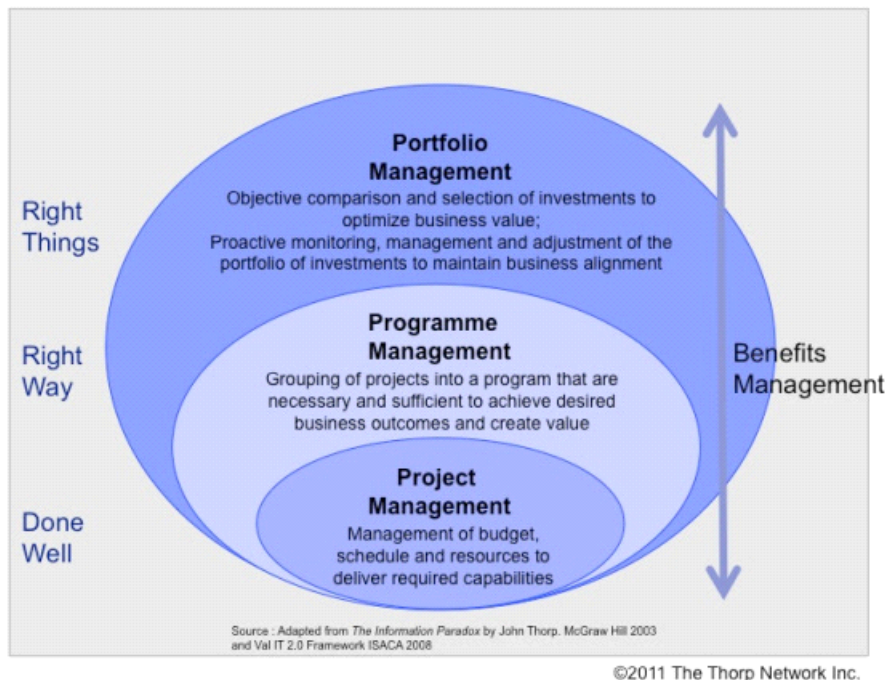
## Definizione della norma ISO 21500

La ISO 21500:2012 la guida al project management, può essere utilizzata da qualsiasi tipo di organizzazione, compreso organizzazioni pubbliche o private, e per qualsiasi tipo di progetto, a prescindere da complessità, dimensione o durata.

Descrive, ad alto livello, concetti e processi ritenuti buone prassi di project management.

I progetti vengono considerati nel contesto del **program** e **portfolio** management, ma la norma si limita al contesto del **project management**.

Il contesto completo del PPPM è ben raffigurato da **Jhon Thorp** nel seguente grafico:



Lo schema focalizza sulle rispettive responsabilità:

- Il **Project Manager** ha la responsabilità dell'esecuzione del progetto nel rispetto di budget, tempi e livello di qualità promesso (**Done Well**).
- Il **Program Manager** ha la responsabilità dei risultati di business impostando e coordinando le dipendenze tra più progetti (**Right Way**).
- Il **Portfolio Manager** ha la responsabilità di monitorare ed ottimizzare il ritorno degli investimenti di tutti i progetti, continuando a finanziare quelli giusti (**Right Things**).

Nell'attuale panorama internazionale non si può più prescindere da una visione completa che tenga conto del contesto generale (economico, finanziario e sociale).

***Ecco perché sostengo che c'è tanta fame di project management anche in Italia ed in particolare nella Pubblica Amministrazione a supporto dell'Agenda Digitale.***

## Valore della norma ISO 21500

La **norma ISO non è arrivata per caso**. Ecco una considerazione autorevole: *"According to the **Anderson Economic Group** study commissioned by the Project Management Institute, over 24.4 million employees were participating in projects in 11 major economies in 2006. By **2016**, this demand will exist to support **32.6 million employees** in the same countries."* Fonte [WWW.ISO.ORG](http://WWW.ISO.ORG)

Il Responsabile del comitato per la norma ISO 21500 ha dichiarato: *"ISO 21500 enables people in any organization to understand how the discipline fits into a business environment. It is also intended to be used as a basic guide, aimed at the informed reader without an in-depth knowledge of project management."* Fonte [WWW.ISO.ORG](http://WWW.ISO.ORG)

Il segretario del comitato ISO 21500 ha detto: *"In an increasingly global economy project managers need guidance to help them understand the basic principles of managing projects. ISO 21500 can help those involved in projects improve the success of a wide variety of project types."* Fonte [WWW.ISO.ORG](http://WWW.ISO.ORG)

La norma **ISO 21500:2012** è disponibile dal sito [www.ISO.org](http://www.ISO.org) per 140 Franchi Svizzeri.

La norma darà un grande impulso anche alle certificazioni dei Project Manager; riconurrà tutto alla giusta dimensione internazionale, spazzando via le piccole iniziative locali. Non avrà alcun senso presentare una certificazione locale quando ne è disponibile una internazionale.

La grande affinità con il PMBOK ® Guide 5<sup>th</sup> Edition suggerisce le seguenti considerazioni:

- È in atto un grande avvicinamento tra PMI, ISO e ANSI.
- Gli standard convergono verso soluzioni molto simili a beneficio dei professionisti.
- Le certificazioni consentiranno sempre più di differenziarsi dalla massa.
- Il successo dei progetti dipenderà più dalla conoscenza di tecniche e processi di **Project Management** da parte dei Project Manager Certificati, e sempre meno dalle certificazioni delle aziende (**Le aziende passano, le persone restano!**).
- I progetti sempre di dimensioni e durate più piccole avranno bisogno di maggiori controlli perché faranno parte di grandi iniziative controllabili soltanto con le tecniche di **Program Management**.
- Tutti i progetti hanno bisogno di giustificazioni più trasparenti, specialmente quando si spendono soldi pubblici, perciò non si potrà prescindere dall'implementazione di valide tecniche di **Portfolio Management**, oggi disponibili in molti tool software.

## Confronto PMBOK - ISO 21500

Il PMBOK ® Guide 4<sup>th</sup> Edition contiene 42 processi.

La norma ISO 21500 nasce con 39 processi.

- 32 processi identici a quelli del PMBOK.
- 2 processi: Sviluppare il Piano delle Risorse Umane e Acquisire il Team di Progetto sono stati rinominati: **Stabilire il Team di Progetto** e **Definire l'Organizzazione di Progetto**.
- 2 processi: Eseguire l'Analisi Qualitativa del Rischio ed Eseguire l'Analisi Quantitativa del Rischio sono stati accorpati in **Valutazione (assess) del Rischio**.
- 2 processi: Distribuire le Informazioni e Riportare la Prestazione sono stati accorpati in: **Gestire le Comunicazioni**.
- 4 processi: Raccogliere requisiti, Verificare l'Ambito, Pianificare la Gestione del Rischio e Chiudere gli Acquisti non sono stati considerati.
- 3 processi sono nuovi: **Raccogliere le Lessons Learned**, **Controllare le Risorse**, **Gestire la Comunicazione**.



## Confronto PMBOK 4th edition con la 5th Edition

Il PMBOK 5<sup>th</sup> Edition contiene 47 processi, contro i 42 della 4<sup>th</sup> Edition e 39 della norma ISO.

- Sono stati introdotti 4 nuovi processi per pianificare la gestione delle aree.
- Sono stati introdotti 2 nuovi processi di controllo:
  - **Controllo della Comunicazione** e
  - **Controllo della Gestione Stakeholder**
- Sono stati accorpate 2 processi: Distribuire le Informazioni e Riportare la Prestazione diventano: **Gestire le Comunicazioni**.
- Sono stati spostati due processi nella nuova area di conoscenza della gestione Stakeholder: **Identificare gli Stakeholder** e **Gestire il Coinvolgimento degli Stakeholder**.

## Conclusioni

La novità più importante del **PMBOK 5<sup>th</sup> Edition** e di **ISO 21500** è la nuova area di conoscenza per la gestione degli Stakeholder.

Entrambi accennano alla Gestione della Conoscenza senza farne una specifica area.

Tutte le aree di conoscenza iniziano con un Processo di Pianificazione.

Ci si aspettava una maggiore enfasi sull'approccio iterativo, invece entrambi gli standard restano orientati verso l'approccio a cascata.

Fortunatamente, non saranno necessari troppi cambiamenti per allineare i corsi di formazione per Preparare l'Esame di Certificazione PMP, come ad esempio: [PMP-Prep Online](#).

In conclusione, il felice avvicinamento tra ANSI e ISO può essere considerato un grosso vantaggio per i Project Manager. Non ci sarà più spazio per gli esperti di altri standard.

Il PMI continuerà a spingere le certificazioni PMP e CAPM per Project Manager e Assistenti, i quali saranno determinanti nell'aiutare le aziende ad allinearsi alla nuova norma ISO in materia di Project Management. ISO sta avviando analoghi progetti per affrontare **Program e Portfolio Management** con lo stesso approccio usato per la norma ISO 21500.

Le certificazioni PMI diventano sempre più essenziali per Project, Program e Portfolio Manager. Con l'allineamento di **ISO 21500** al **PMBOK 5<sup>th</sup> Edition**, per le aziende e per gli enti pubblici diventa sempre più vantaggioso avere personale certificato PMP, CAPM o PgPM.

**Vito Madaio, PMP**  
+39-348-3974474



***TenStep Italia** offre metodologie di project management, consulenza e formazione per migliorare i processi di gestione dei progetti.*

Se vuoi commentare questo articolo, vieni su [TenStep Italia News](#).