

Sempre più richiesto dal mercato, il Project Manager si presenta come la figura capace di gestire uomini e mezzi in autonomia. Con un obiettivo: la gestione razionale della commessa

Certificazione di Project Management

M. Manuela Tasso

“**P**roject manager, chi è costui?” Basta scorrere gli annunci economici, e le pubblicità di corsi di formazione più o meno improvvisati per rendersi conto che è la figura più richiesta (e più offerta) del momento. Un modo per ridefinire il vecchio “responsabile di commessa”? Forse, ma non solo. Determinazione e voglia di crescere, capacità organizzative e di gestione priorità, predisposizione alle relazioni interpersonali, orientamento al cliente, disponibilità a lavorare in gruppo e per obiettivi sono alcune delle caratteristiche richieste insieme alla flessibilità, alle capacità critiche e di analisi, ma soprattutto autonomia, spirito d’iniziativa, e la disposizione a ragionare per “problem solving”. Il contesto produttivo di riferimento è rappresentato da aziende che operano prevalentemente su commessa quali imprese di costruzioni edili e stradali, imprese di impiantistica civile e industriale, società di ingegneria. Ma non solo, non più. Ormai l’organizzazione “per commessa” non è soltanto

appannaggio delle imprese di tipo “tecnico”, ma è diventato un modello anche per pubbliche amministrazioni, società di servizi, di Information Technology, società manifetturiere, e qualunque struttura debba fornire un prodotto frutto della collaborazione di molteplici professionalità. Il Project Manager è un gestore di processo, con riferimento ai dati tecnici (ingegnerizzazione del progetto, pianificazione, programmazione delle attività, realizzazione, controllo dell’avanzamento e della qualità) ed economici (stima della commessa, preventivazione, offerta, controllo di gestione in itinere, controllo del budget e del margine di contribuzione) che definiscono la specifica commessa. Il possesso di effettive competenze nei due ambiti e la capacità di applicarle in modo razionale e finalizzato nella gestione razionale della commessa, determina in modo preponderante la qualità di questa figura professionale. Anche il termine “Progetto” non è più legato prettamente al mondo tecnico/industriale, e non deve

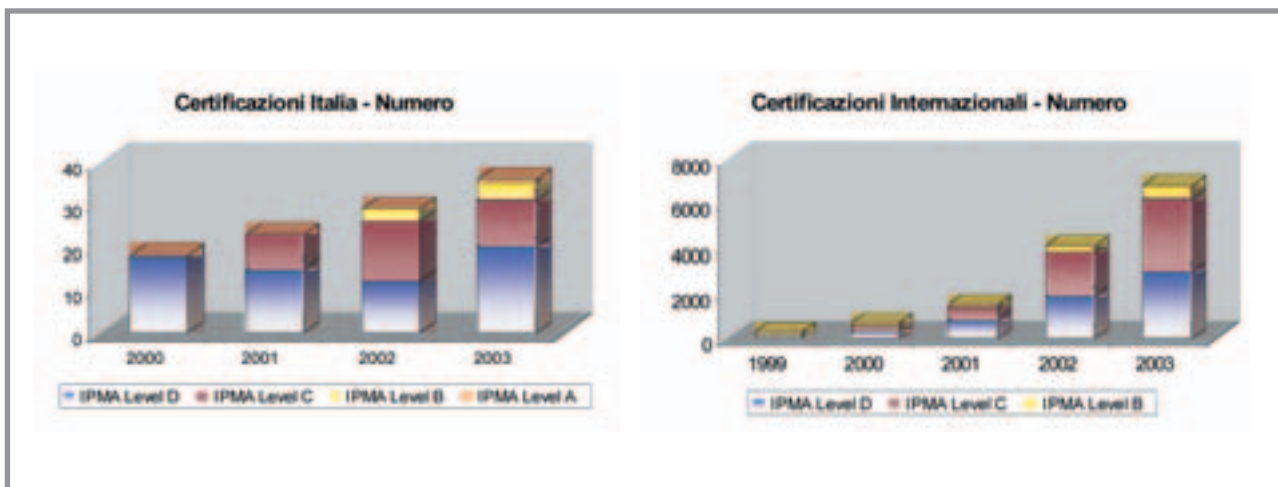
essere necessariamente circoscritto ad opere materiali (come un’infrastruttura, un impianto industriale o un progetto di IT), ma esteso a opere immateriali e “dell’ingegno”: dalla riorganizzazione di una società, a una campagna pubblicitaria, dal lancio di un nuovo prodotto, all’organizzazione di giochi olimpici, e relativi servizi. Nei testi di project management per “progetto” si intende un qualsiasi obiettivo di grande valenza tecnica ed economica la cui realizzazione coinvolge ingenti risorse di uomini e mezzi e che quasi sempre presenta stringenti vincoli di tempo e limitazioni finanziarie. In pratica il Progetto è, come qualcuno ha affermato: “il sogno di un committente, affidato ad un Project Manager, il quale ne definisce chiaramente il contenuto, effettua le stime dell’impegno, dei costi e della durata e lo realizza con le risorse necessarie”. Questo termine si adatta, quindi, a qualsiasi iniziativa che abbia un obiettivo di grande respiro e che, soprattutto, richieda la gestione dinamica e autonoma di uomini e risorse. In genere l’esecuzione di un progetto è affidata a una persona (il Project Manager, appunto) e ad un team ristretto di persone con un adeguato livello di conoscenze, capacità ed esperienza. Da qui la necessità, (e la ricerca), di questo tipo di professionalità anche in uffici pubblici, il Responsabile Unico del Procedimento può essere considerato un Project Manager a tutti gli effetti, strutture ospedaliere, scuole, università società di servizi in genere. In qualsiasi settore della produzione e dei servizi, nell’ambito di enti pubblici e privati, la realizzazione di progetti importanti è sempre più spesso affidata ai Project Manager, figure professionali con il compito di “arrivare al risultato”, gestendo uomini e mezzi in autonomia e (non di rado) con stringenti vincoli di tempo e scarse risorse

economiche.

Come si è detto, caratteristiche fondamentali del Project Manager sono quindi le capacità ad affrontare situazioni nuove e talvolta impreviste, ad assumere rapidamente decisioni, a valorizzare al massimo il lavoro di squadra, a praticare la leadership. Ma un bravo Project Manager, per gestire il suo team, deve anche individuare la forma di comunicazione più appropriata a influenzare il comportamento di ciascun individuo; deve motivare il suo gruppo di lavoro e saper comporre i conflitti che possono innescarsi all'interno; c'è anche da sottolineare che non sempre il Project Manager può scegliere lo staff: talvolta egli si trova a dover trasformare in "gruppo" un insieme variegato, composto da persone con varia provenienza professionale, non sempre amalgamate tra loro e, nel caso di grandi progetti internazionali, con diversa provenienza geografica - linguistica e culturale. Il mestiere del Project Manager non è quindi una novità, né può essere improvvisato. Già nel 1984, Oice e Animp, in un convegno sul Project Management, lo definirono "fattore di sviluppo delle capacità realizzative". Se alcune caratteristiche peculiari possono essere innate, occorre una buona formazione e una solida esperienza per potersi definire tale. Le società sono sempre più orientate ad organizzare le proprie attività per processi gestiti da Project Manager che,

visti come "l'uomo giusto al posto giusto", dispongono di una discreta libertà d'azione pur di raggiungere il risultato con le risorse disponibili. Anche la formazione, sia come approccio culturale che metodologico, sta facendo la sua parte. Per definire e "formare" questa figura professionale, organizzazioni di categoria, Università e associazioni propongono master e corsi (anche ad hoc, per le organizzazioni che lo richiedono), seminari e aggiornamenti ormai consolidati che registrano il "tutto esaurito" ad ogni nuova edizione. Un esempio per tutti: Animp - Oice hanno all'attivo oltre 140 tra corsi e seminari, che hanno visto la partecipazione di oltre 2500 persone, provenienti da più di 700 aziende pubbliche e private; in particolare, il corso di Project Management è giunto alla XXVIII edizione con immutato successo). Accanto all'esperienza e alla formazione, c'è un altro aspetto che solletica sempre più l'interesse dei cultori del Project Management: la Certificazione di Project Management. È indirizzata a coloro che desiderano accrescere e dimostrare la loro professionalità, ed alle strutture che già utilizzano le metodologie di Project Management, o che si stanno preparando a farlo per una migliore gestione dei loro progetti, indipendentemente dalla loro dimensione e complessità.. Questa Certificazione sta incontrando sempre più l'interesse delle aziende, indipendentemente dalla

loro dimensione e specializzazione. Per le organizzazioni, infatti, disporre di risorse umane la cui professionalità ed esperienza siano state riconosciute anche da un ente terzo indipendente costituisce un notevole valore aggiunto nel mercato internazionale, in quanto indirettamente costituiscono la testimonianza tangibile della capacità dell'azienda stessa a realizzare progetti complessi. A livello personale, invece, attraverso la Certificazione, il Project Manager acquisisce una specie di "bollino blu", che lo differenzia dalla massa dei colleghi e lo valorizza nel mercato del lavoro. La Certificazione è il riconoscimento formale, da parte di un ente terzo, attraverso una verifica anche con uno specifico esame - dei requisiti delle competenze e caratteristiche personali, di questa figura professionale dalle caratteristiche oramai ben definite; il candidato deve dimostrare di disporre di un patrimonio specifico di conoscenze e di esperienze, di utilizzare metodologie e strumenti consolidati, nonché di fare riferimento a un proprio codice deontologico. La Certificazione, da rinnovarsi periodicamente, richiede una struttura organizzativa dedicata che certifichi l'esperienza sul campo del Project Manager; ed il superamento dell'esame. C'è da sottolineare che non basta un corso di formazione o di aggiornamento per potersi fregiare del "bollino blu", ma è necessario un continuo aggiorna-



mento metodologico e culturale, unito all'esperienza. I maggiori enti di certificazione riconosciuti a livello internazionale che da vari anni propongono ed attuano in Europa e nel mondo la Certificazione di Project Management, sono l'americano Pmi (Project Management Institute), e l'europeo Ipma (International Project Management Association). Entrambi gli enti certificano a fronte del superamento di un esame, ma con approcci differenti. In Italia operano entrambi, mediante strutture riconosciute, che applicano le rispettive procedure e metodologie (per l'Ipma, in Italia, l'associazione nazionale accreditata in esclusiva è l'Animp).

Quello americano prevede un certificato generico di PM, raggiungibile mediante schemi di riferimento e metodologie predefinite, mentre quello europeo è specifico per genere di attività, e strutturato per livelli di competenza. Il processo di Certificazione di Project Management dell'Animp /Ipma infatti prevede quattro livelli di complessità crescente:

- Livello D: "Specialista di Project Management" (Certificatated Project Management Practitioner);
- Livello C: "Responsabile di Progetto" (Certificatated Project Management Professional);
- Livello B: "Capo Progetto" (Certificatated Project Manager);
- Livello A: "Direttore di Progetti" (Certificatated Project Director).

Il bollino blu del Project Manager è molto sviluppato negli Stati Uniti e in molti paesi europei; anche il mercato Italiano, seppure con leggero ritardo rispetto ad altri, sta manifestando un interesse crescente verso tale certificazione, percepita non solo come evidenza di capacità professionali, ma anche come modello di crescita culturale. In quest'ottica le aziende italiane si

sono orientate maggiormente verso lo schema europeo, e la richiesta maggiore si è riscontrata, fin dalla fine degli anni novanta, per la certificazione di "Livello D", che verifica ed attesta le conoscenze dei principi e delle metodologie di Project Management. Al crescere della professionalità segue, nell'ordine, la richiesta per la Certificazione di "Livello C", per responsabili di Progetto di limitata complessità e dal 2002 si sta consolidando l'interesse alla Certificazione dei Project Manager Senior a "Livello B", cioè dei responsabili di Progetti Complessi. Più recentemente, a seguito della richiesta crescente, l'Animp/Ipma, ha avviato anche in Italia il processo per la Certificazione di "Livello A", che compete al Direttore di Progetti; Il primo Project Director Italiano è stato certificato con successo nel novembre 2003 (ad oggi sono stati certificati in Italia, con il sistema europeo, oltre 150 PM nei vari livelli).

Molto differenziata è anche la tipologia delle imprese che fanno certificare i propri Project Manager: società impiantistiche e di ingegneria, aziende manifatturiere, istituti bancari e assicurativi, Enti Fieristici, società della grande distribuzione, network di telecomunicazione, società della "new economy" e così via.

Tra le aziende, che hanno provveduto a certificare in Italia i propri Project Manager con il bollino "Animp/Ipma", spiccano nomi prestigiosi: ABB Lummus, ABB Alstom Power Italia, Albalcom, AMS, Aquater, Alterna Italia, CEM, CMC, Dalkia, ES Progetti e Sistemi Eurotecnica, Flamingo Automation, Foster Wheeler, Foster Wheete (Eni) Steril, KPMG, Nuovo Pignone, Olpidiurr, Path Nat, Università di Geno-



I quattro livelli di Certificazione

Il processo di Certificazione di Project Management dell'Animp /Ipma prevede quattro livelli di complessità crescente:

- Livello D: "Specialista di Project Management" (Certificatated Project Management Practitioner);
- Livello C: "Responsabile di Progetto" (Certificatated Project Management Professional);
- Livello B: "Capo Progetto" (Certificatated Project Manager);
- Livello A: "Direttore di Progetti" (Certificatated Project Director).

va, Politecnico di Milano, Qarana, Saras, Sartec, Siemens Mobile, SIA, Siirtec Nigi, Sirti, Snamprogetti, SPM, Structuretone, Sviluppo Sistema Fiera, TAV, Tecnica 5, Tecnomil, Unisys, oltre ai diversi Project Manager che si sono certificati a titolo personale.

L'esercito dei Project Manager, certificati o meno, sta incrementando le proprie file; d'altronde, per un'azienda, il rispondere in modo rapido ed efficace alle richieste del cliente, sempre più acculturato ed esigente, è non solo un'esigenza, ma una ragione d'essere.

E se l'esperienza non si improvvisa, una cultura adeguata è sicuramente un solido supporto per far crescere le proprie risorse; e la Certificazione è uno dei sistemi per dimostrarlo.