

Per conto di AICQ CN¹ - Autore Giovanni Mattana - V. Presidente AICQ CN –Presidente della Commissione UNI ‘Gestione per la Qualità e Metodi Statistici’

INTERNATIONAL STANDARD ISO 21500

Guidance on project management

Peculiarità della Norma

Questa norma tratta un tema molto importante e ben consolidato in pubblicazioni base, utilizzate in vari paesi anche per il riconoscimento della professione di Project Manager.

La norma dichiara di essere una guida sui concetti e sui processi del Project Management-Gestione del progetto, quando importanti per la performance dei progetti e per l'impatto sui medesimi.

Può essere usata da ogni tipo di organizzazione, incluse le organizzazioni pubbliche e private e per ogni tipo di progetto, indipendentemente dalla complessità, dimensione o durata.

La norma fornisce una descrizione, ad alto livello, dei processi e dei concetti considerati di buona prassi nel campo della gestione dei progetti.

Si connette alla UNI ISO 10006:2003, *Sistemi di gestione per la Qualità'. Linee guida per la gestione della qualità' nei progetti* .

Il capitolo più importante della Norma è il quarto, che non solo presenta tutti i processi del Project management, ma, tra l'altro individua i principali Input ed Output di ogni processo.

La Norma non entra nei dettagli: la sua lunghezza, di 36 pagine, è molto inferiore, per es. a quella dello Standard americano ANSI/PMI 99-001 che è lungo oltre 200 pagine, in formato quasi doppio.

Lo schema complessivo risulta piuttosto semplice, come evidenziato dal seguente **Indice**.

INDICE

Introduction

1 Scope

2 Terms and definitions

3 Project management concepts

4 Project management processes

Annex A (informative) Process group processes mapped to subject groups

¹ febbraio 2013 -RIPRODUZIONE VIETATA SENZA IL CONSENSO DI AICQ CENTRONORD E DELL'AUTORE

3- Project management concepts

È articolato nei seguenti sub-argomenti:

- 3.1 General
- 3.2 Project
- 3.3 Project management
- 3.4 Organizational strategy and projects
- 3.5 Project environment
- 3.6 Project governance
- 3.7 Projects and operations
- 3.8 Stakeholders and project organization
- 3.9 Competencies of project personnel
- 3.10 Project life cycle
- 3.11 Project constraints
- 3.12 Relationship between project management concepts and processes

Ci limitiamo ad evidenziarne alcuni.

3.1 General

Questo paragrafo descrive i concetti chiave applicabili alla maggior parte dei progetti. Esso descrive anche gli ambienti in cui progetti sono sviluppati.

La figura 1 mostra come i concetti del project management si collegano fra loro.

La strategia dell'organizzazione identifica le opportunità. Le opportunità sono valutate e dovrebbero anche essere documentate. Una parte delle opportunità selezionate sono ulteriormente sviluppate in uno specifico 'case business' e possono risolversi in uno o più progetti che forniscono *output rilasciabili* ('deliverable'). alcuni di questi possono essere usati per realizzare opportuni benefici all'organizzazione. I benefici possono essere un input per realizzare e ulteriormente sviluppare la strategia dell'organizzazione.

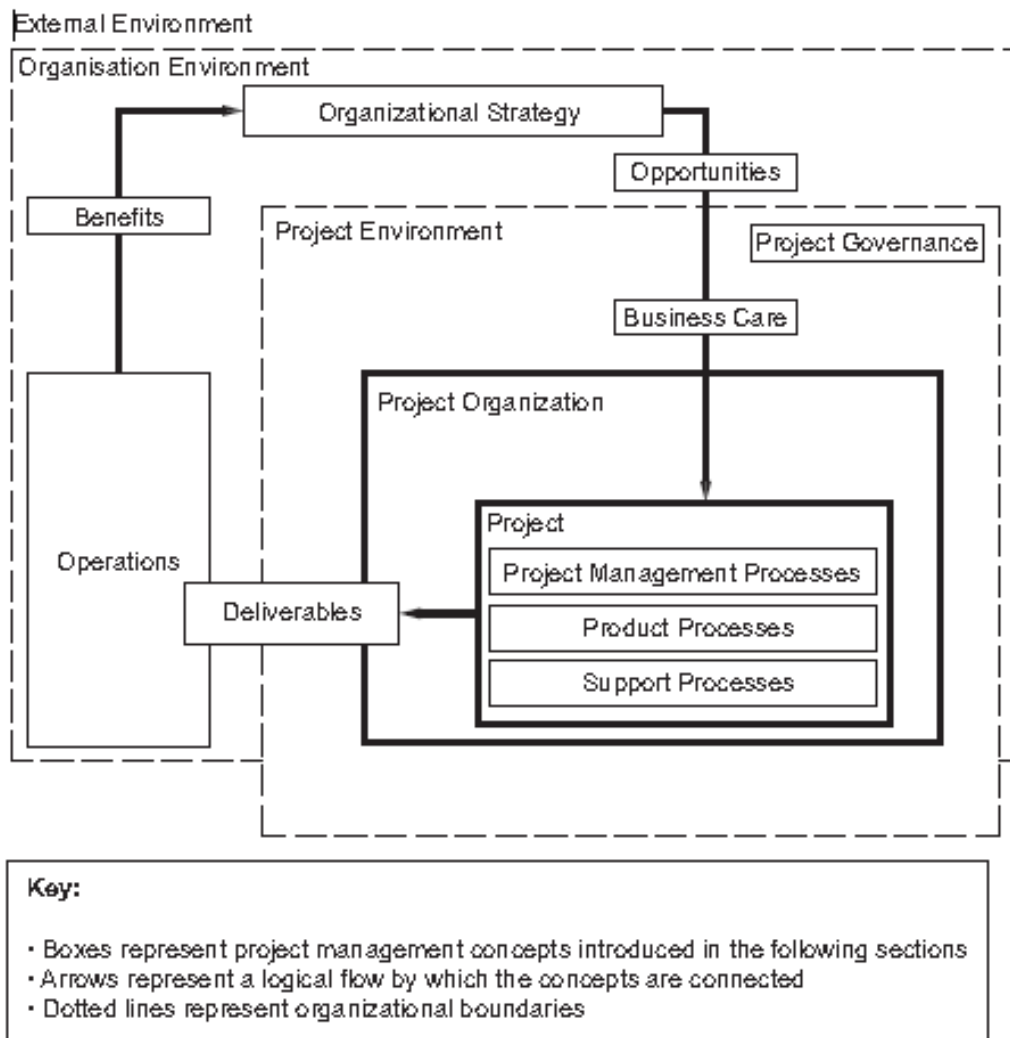


Figure 1 — Overview of project management concepts and their relationships

3.2 Progetto

Un progetto consiste di un gruppo 'unico' di processi, articolati in attività coordinate e controllate, con precise date di inizio e di fine, eseguite per ottenere gli obiettivi del progetto. Il raggiungimento degli obiettivi di progetto richiede l'ottenimento di output consegnabili che devono essere conformi ai requisiti specificati. Un progetto può essere soggetto a molteplici vincoli come descritto in 3.11.

Sebbene molti progetti possono essere simili, ciascun progetto è 'unico'.

Differenze nei progetti possono aversi nelle seguenti voci:

- output consegnabili;
- parti interessate;
- risorse utilizzate;
- vincoli;
- modalità con cui i processi vengono personalizzati per fornire gli output da rilasciare.

Ogni progetto ha una data definita di inizio e di fine, ed è usualmente diviso in fasi, come descritto in 3.10.

3.3 Project management

Il project management è l'applicazione ad un progetto di metodi, strumenti, tecniche e competenze. Il project management include l'integrazione delle varie fasi del ciclo di vita del progetto, come descritto in 3.10.

3.4 Strategia organizzativa e progetti

Le organizzazioni generalmente fissano strategie basate sulla loro missione, visione, politiche e fattori esterni all'organizzazione. I progetti sono spesso il mezzo per ottenere gli obiettivi strategici. Un esempio di uno schema di creazione del valore è mostrato in figura 2.

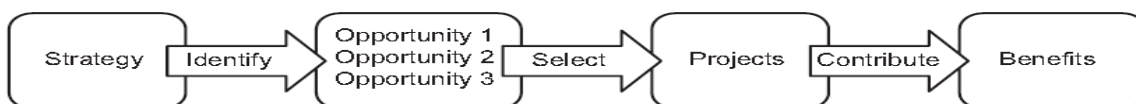


Figure 2 — Example of a value creation framework

3.6 'Project governance'

Per governance si intende la struttura che dirige e controlla un'organizzazione. La governance del progetto include, ma non in modo esclusivo, quelle aree della governance organizzativa che sono specificamente connesse alle attività di progetto. La governance del progetto può includere argomenti quali i seguenti:

- Definire la struttura di management;
- Le politiche, i processi e le metodologie da utilizzare;
- Limiti di autorità del processo decisionale;
- Responsabilità delle parti interessate al progetto e rendicontazioni;
- Interazioni connesse al reporting e alla escalation delle voci di rischio.

La responsabilità per mantenere appropriata la governance del progetto è usualmente assegnata allo sponsor del progetto o a un comitato organizzatore del progetto.

3.7 Projects and operations

Il project management appartiene alla struttura complessiva di management. Il project management differisce da altre discipline di management per la natura unica e temporalmente delimitata dei progetti.

Le organizzazioni portano avanti attività per ottenere specifici obiettivi. In generale queste attività possono essere intese come **progetti** o come **operazioni/produzioni**. Operazioni e progetti differiscono principalmente per i seguenti aspetti:

-le *operazioni / produzioni* sono portate avanti da gruppi relativamente stabili attraverso processi ripetitivi e sono focalizzate al sostenimento dell'organizzazione;

-i *progetti* sono portati avanti da gruppi temporanei, sono non ripetitivi e forniscono degli output rilasciabili, di volta in volta unici.

3.8 Stakeholders and project organization

I ruoli e le responsabilità delle Parti Interessate al progetto dovrebbero essere definiti e comunicati. Tipiche parti interessate al progetto sono mostrate in figura quattro. Le interfacce con le parti interessate dovrebbero essere gestite entro il progetto tramite i processi del project management descritti nel cap. 4.

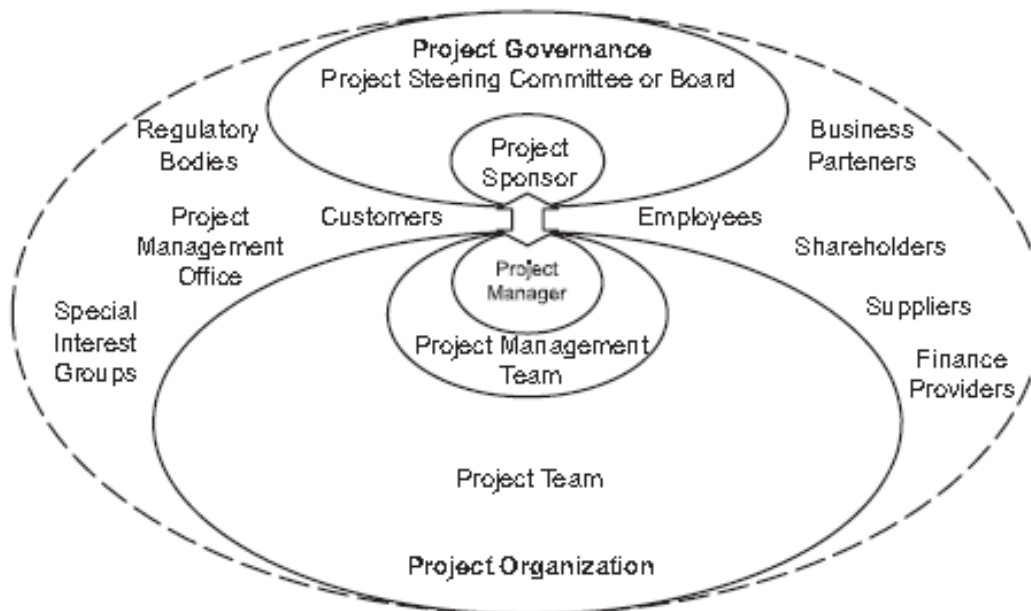


Figure 4 — Project stakeholders

3.10 Project life cycle

I progetti sono generalmente organizzati in *fasi* che sono determinate da necessità di governance e di controllo. Queste fasi dovrebbero rispondere ad una sequenza logica, con un inizio e una fine, e dovrebbero usare le risorse per produrre gli output rilasciabili. Allo scopo di gestire efficientemente il progetto durante l'intero ciclo di vita, un elenco di attività dovrebbe essere eseguito in ciascuna fase. Le fasi di progetto sono globalmente conosciute come *ciclo di vita del progetto*.

3.11 Project constraints

Ci sono molti tipi di vincoli e, poiché i vincoli sono spesso interdipendenti, è importante per un project manager pesare ciascun vincolo rispetto agli altri. Gli output del progetto dovrebbero soddisfare i requisiti del progetto ed essere compatibili con ogni specifico vincolo, quali lo scopo, la qualità, le scadenze, le risorse, i costi. I vincoli sono generalmente interconnessi, per cui un cambio in un vincolo può aver influenza su uno o più degli altri vincoli. Quindi i vincoli possono avere un impatto sulle decisioni prese entro i vari processi del project management.

L'ottenimento del consenso, fra le parti interessate chiave del progetto, circa i vincoli, può costituire una solida base per il successo del progetto.

Alcuni vincoli possono essere i seguenti:

- la durata o e il termine del progetto;
- la disponibilità del budget di progetto;
- la disponibilità di risorse di progetto, quali le persone, le strutture, le apparecchiature, i materiali, le infrastrutture, gli strumenti e le altre risorse richieste per portare avanti le attività di progetto connesse ai requisiti del progetto;
- i fattori connessi alla sicurezza e salute delle persone
- il livello di esposizione accettabile ai rischi;
- il potenziale impatto sociale o ecologico del progetto;
- le leggi, regole e altri requisiti legislativi.

4 Project management processes

È articolato nei seguenti punti:

4.1 Project management process application

4.2 Process groups and subject groups

4.3 Processes

4.1 Project Management process application

Questa norma internazionale identifica i processi raccomandati per Il project management da usarsi durante un progetto sia quando è inteso come un tutto, sia per fasi individuali o per entrambi. Questi processi di project management sono appropriati per progetti in ogni organizzazione. Il project

management comporta un significativo coordinamento e, di conseguenza, richiede che ciascun processo usato sia appropriatamente allineato e connesso con gli altri processi. Qualche processo può essere iterato per definire completamente e soddisfare i requisiti delle parti interessate e raggiungere l'accordo sugli obiettivi del progetto. Ai project manager, congiuntamente con le altre parti interessate del progetto, viene raccomandato di considerare attentamente i processi identificati in 4.3 e di applicarli, come appropriato, al progetto e alle necessità organizzative.

I progetti descritti in 4.3. non debbono essere applicati uniformemente su tutti progetti e su tutte le fasi di progetto. Allora, il project manager dovrebbe personalizzare i processi di management per ciascun progetto o fase di progetto determinando quali processi siano appropriati e il grado di rigore che deve essere applicato per ciascun processo. Questa personalizzazione dovrebbe essere soddisfatta in accordo con le linee politiche organizzative pertinenti.

Per il successo del progetto sono raccomandate le seguenti azioni:

- selezionare e in modo appropriato i processi descritti in 4.3 che sono richiesti per ottenere gli obiettivi di progetto;
- usare un approccio definito per sviluppare o adattare le specifiche di prodotto ed i piani per soddisfare gli obiettivi di progetto e i requisiti;
- essere conformi ai requisiti per soddisfare lo sponsor del progetto, i clienti e le altre parti interessate;
- definire e gestire lo scopo del progetto entro i vincoli considerando nel contempo i rischi del progetto e le risorse necessarie per fornire gli output rilasciabili;
- ottenere l'appropriato supporto da ciascuna organizzazione coinvolta, includendo l'impegno dai clienti e dallo sponsor del progetto.

In questa norma internazionale i processi di project management sono definiti e descritti in termini degli scopi che devono essere ottenuti, delle relazioni tra i processi, delle interazioni entro i processi e dei principali input e output associati a ciascun processo.

4.2 Process groups and subject groups

4.2.1 Generalità

Il processi del project management possono essere visti da due diverse prospettive:

- come **gruppi dei processi** (vedi **4.2.2**) per la gestione del progetto
- come **gruppi degli argomenti** (vedi **4.2.3**) per raggruppare i processi per argomento.

Questi due diversi raggruppamenti sono mostrati in tabella 1.

I singoli processi sono descritti in dettaglio in 4.3 .

Table 1 — Project management processes cross-referenced to process and subject groups

Subject groups	Process groups				
	Initiating	Planning	Implementing	Controlling	Closing
Integration	4.3.2 Develop project charter	4.3.3 Develop project plans	4.3.4 Direct project work	4.3.5 Control project work 4.3.6 Control changes	4.3.7 Close project phase or project 4.3.8 Collect lessons learned
Stakeholder	4.3.9 Identify stakeholders		4.3.10 Manage stakeholders		
Scope		4.3.11 Define scope 4.3.12 Create work breakdown structure 4.3.13 Define activities		4.3.14 Control scope	
Resource	4.3.15 Establish project team	4.3.16 Estimate resources 4.3.17 Define project organization	4.3.18 Develop project team	4.3.19 Control resources 4.3.20 Manage project team	
Time		4.3.21 Sequence activities 4.3.22 Estimate activity durations 4.3.23 Develop schedule		4.3.24 Control schedule	
Cost		4.3.25 Estimate costs 4.3.26 Develop budget		4.3.27 Control costs	
Risk		4.3.28 Identify risks 4.3.29 Assess risks	4.3.30 Treat risks	4.3.31 Control risks	
Quality		4.3.32 Plan quality	4.3.33 Perform quality assurance	4.3.34 Perform quality control	
Procurement		4.3.35 Plan procurements	4.3.36 Select suppliers	4.3.37 Administer procurements	
Communication		4.3.38 Plan communications	4.3.39 Distribute information	4.3.40 Manage communications	

NOTE The purpose of this table is not to specify a chronological order for carrying out the activities. Its purpose is to map subject groups and process groups.

La figura 6 mostra le interazioni nel gruppo dei processi con indicati input e output rappresentativi (linee tratteggiate).

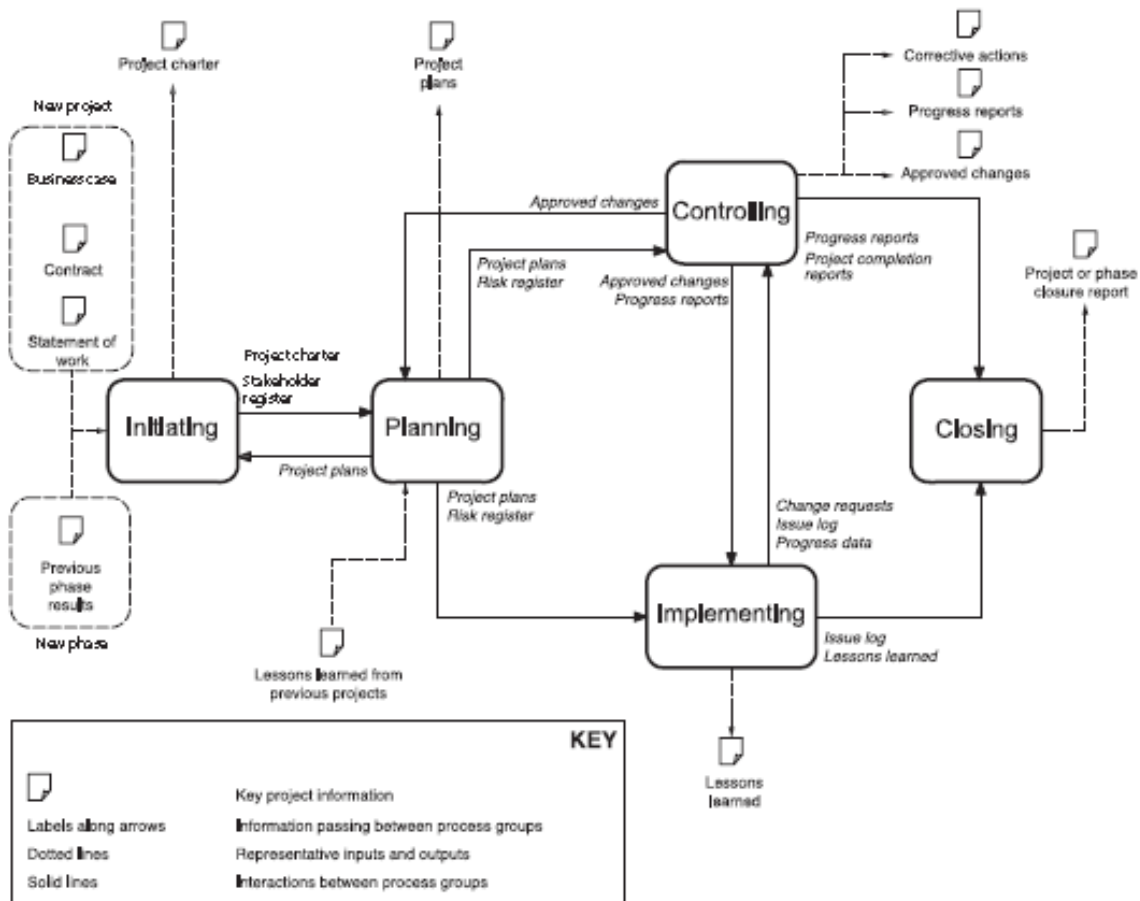


Figure 6 — Process group interactions showing representative inputs and outputs

4.3 Processes

4.3.1 Generalità

Questo capitolo descrive *ciascun processo di project management*, in termini di: scopo, descrizione, principali input e principali outputs.

NOTA nelle tavole da 2 fino a 40 vengono mostrati i principali input e output comuni.

Ne mostriamo solo un esempio.

4.3.5 Control project work

Scopo del *Control project work* è quello di completare le attività di progetto in modo integrato, e in accordo con i *project plans*.

Questo processo dovrebbe essere condotto lungo tutto il progetto e includere misurazioni di performance, misurazioni di valutazione, misurazione di tendenze che possono influenzare il miglioramento del processo e provocare modifiche al processo per migliorarne la prestazione.

L'applicazione continuativa di questo processo fornisce un'accurata e continua descrizione delle prestazioni del progetto alle parti interessate, incluso lo sponsor, il project manager, il gruppo di project management e il gruppo di progetto.

I principali inputs and outputs di questo processo sono elencati nella seguente tabella 5.

Table 5 — Control project work: primary inputs and outputs

Primary inputs	Primary outputs
— Project plans	— Change requests
— Progress data	— Progress reports
— Quality control measurements	— Project completion reports
— Risk register	
— Issues log	

Le figure A2 -A3- A4 mostrano come i gruppi di processi sono collegati, nelle fasi di pianificazione, attuazione e controllo.

Figure A.2 — Planning process group processes

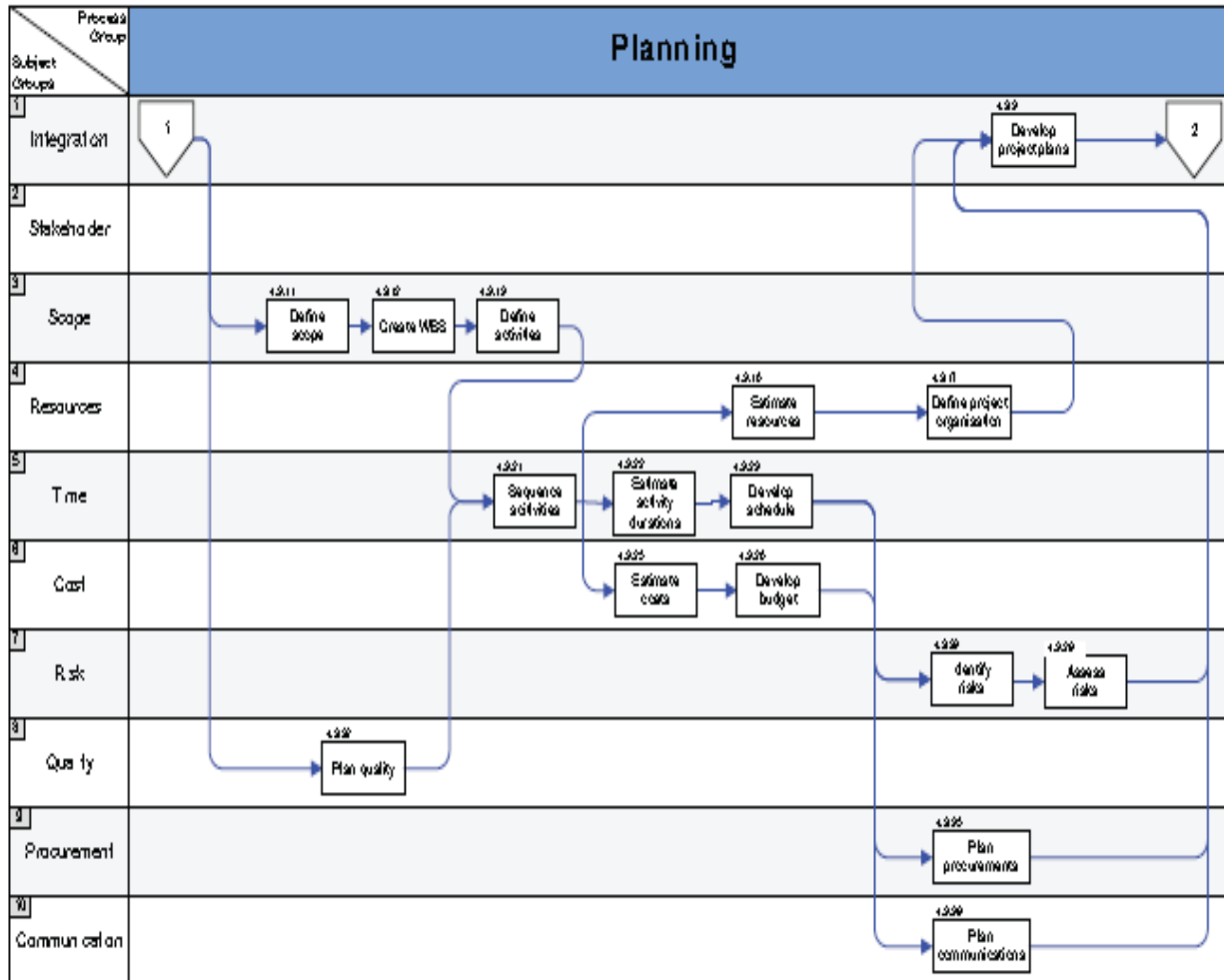


Figure A.3 — Implementing process group processes

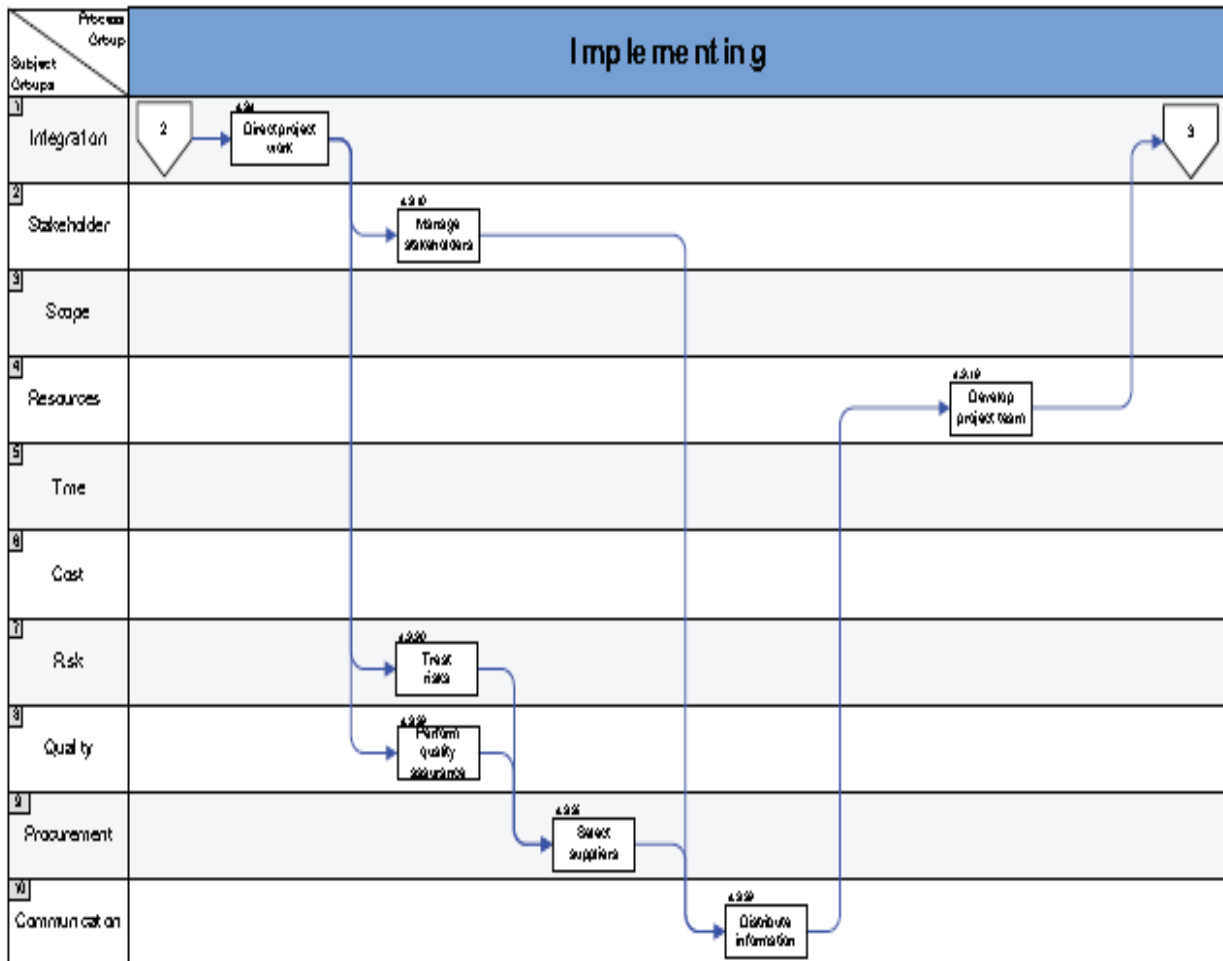


Figure A.4 — Controlling process group processes

