

01	19/11/2019	Modifica Logo	V. Guzzo	R. De Pari	D. Gilormo
00	25/02/19	Prima emissione	M. Monassi R. De Pari	V. Guzzo	R. De Pari
<b>Rev.</b>	<b>Data</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Preparato da: Referente Schema/ Direttore/ Resp. SGQ</b>	<b>Verificato da Resp. SGQ/ Direttore Tecnico</b>	<b>Approvato da A.U./Presidente</b>

## **INDICE**

**1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE**

**2. DOCUMENTI**

- 2.1 Documenti di base:
- 2.2 Documenti applicabili
- 2.3 Documenti di riferimento

**3. DEFINIZIONI E ACRONIMI**

**4. MODALITA' DI ESAME**

**5. REQUISITI SPECIFICI PER LA CERTIFICAZIONE DEI PROJECT MANAGER**

- 5.1 Requisiti per il professionista che opera quale Project Manager
- 5.2 Requisiti per il professionista che opera quale consulente o docente di Project Management
- 5.3 Situazioni particolari
- 5.4 Compensazioni ulteriori

**6. RINNOVO, SORVEGLIANZA E MANTENIMENTO DELLA CERTIFICAZIONE ED ESTENSIONE DELLE COMPETENZE SETTORIALI**

- 6.1 Rinnovo e mantenimento della Certificazione

**7. MATERIE DI ESAME**

- 7.1 Prospetto 1: Competenze relative al contesto
- 7.2 Prospetto 2: Competenze Comportamentali o capacità
- 7.3 Prospetto 3: Competenze Tecniche

## 1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Il presente Regolamento ha lo scopo di definire i requisiti minimi per la concessione della certificazione, il suo mantenimento ed il rinnovo, per le competenze del professionista operante nel Settore ICT ai sensi della Norma UNI 11506 Profilo Project Manager (Norma applicabile UNI 11621-2)

Il presente Regolamento si applica sia ai neo Candidati che abbiano presentato domande di certificazione sia a Candidati che siano già certificati e siano già iscritti nei Registri.

Definizione sintetica del profilo: **Gestisce progetti per raggiungere la performance ottimale conforme alle specifiche originali.**

Titolo del Profilo		ICT Project Manager – Capo Progetto ICT	
<b>Descrizione sintetica</b>	Gestisce progetti per raggiungere la performance ottimale conforme alle specifiche originali.		
<b>Missione</b>	Definisce, implementa e gestisce progetti dal concepimento iniziale alla consegna finale. Responsabile dell'ottenimento di risultati ottimali, conformi agli standard di qualità, sicurezza e sostenibilità nonché coerenti con gli obiettivi, le performance, i costi ed i tempi definiti.		
<b>Risultati attesi</b>	<b>Responsabile finale</b>	<b>Esecutore</b>	<b>Contributore</b>
	- Piano di progetto - Soluzione validata	- Documentazione della soluzione	- Piano Qualità - Soluzione integrata
<b>Compiti principali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizza, coordina e conduce il team di progetto</li> <li>- Supervisiona i progressi del progetto</li> <li>- Coordina, registra ed assicura la conformità alla qualità</li> <li>- Diffonde e distribuisce l'informazione che proviene dal committente</li> <li>- Implementa la nuova applicazione o servizio</li> <li>- Pianifica la manutenzione ed il supporto all'utente</li> <li>- Assicura la conformità alle specifiche</li> <li>- Si conforma al budget ed ai tempi di consegna</li> <li>- Aggiorna il progetto secondo i mutevoli accadimenti</li> </ul>		
<b>e-competence</b> (da e-CF)	A.4. Pianificazione di Prodotto o di Servizio		Livello 4
	E.2. Gestione del Progetto e del Portfolio		Livello 4
	E.3. Gestione del Rischio		Livello 4
	E.4. Gestione della Relazione		Livello 3
	E.7. Gestione del Cambiamento del Business		Livello 3
<b>Area di applicazione dei KPI</b>	Raggiungimento degli obiettivi di progetto		

Descrizione completa del profilo (UNI 11621-2)

## **2. DOCUMENTI**

### **2.1 Documenti di base:**

- RG 03 – Regolamento generale per la certificazione delle competenze di figure professionali
- UNI 11506 – Attività professionali non regolamentate – Figure professionali operanti nel settore ICT – Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenze.
- UNI 11621-2 - Attività professionali non regolamentate - Profili professionali per l'ICT - Parte 2: Profili professionali di "seconda generazione" (per le parti applicabili)
- UNI 11648 - Attività professionali non regolamentate – Project manager – Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenze.

Nota - Se non esplicitamente citata, si intende che l'edizione valida dei sopracitati documenti è l'ultima emessa.

### **2.2 Documenti applicabili**

- Manuale del Sistema di Gestione per la Qualità di AICQ SICEV e relative Procedure
- UNI 11621-1- Attività professionali non regolamentate - Profili professionali per l'ICT - Parte 1: Metodologia per la costruzione di profili professionali basati sul sistema e-CF"

Nota - Se non esplicitamente citata, si intende che l'edizione valida dei sopracitati documenti è l'ultima emessa.

### **2.3 Documenti di riferimento**

- UNI ISO 21500: Guida alla gestione progetti (Project Management)
- UNI ISO 10006 Sistemi di gestione per la qualità - Linee guida per la gestione per la qualità nei progetti.
- EN 16234-1: "Competence Framework (e-CF) - A common European Framework for ICT Professionals in all industry sectors - Part 1: Framework.
- UNI 11621-3 - Attività professionali non regolamentate - Profili professionali per l'ICT - Parte 3: Profili professionali relativi alle professionalità operanti nel Web
- UNI EN 12798: Sistema di gestione per la qualità nei trasporti - Trasporto su strada, su rotaia e per navigazione interna - Requisiti del sistema di gestione per la qualità in aggiunta alla EN ISO 9001 per il trasporto di beni pericolosi, con riferimento alla sicurezza.
- Decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163 (Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture in attuazione delle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE).
- D.P.R. 5 ottobre 2010, n. 207 (Regolamento di esecuzione ed attuazione del decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163).
- UNI EN 12435 Informatica sanitaria - Espressione dei risultati delle misurazioni in ambito sanitario.
- UNI/TS 11433: Attività gestionali nei processi di erogazione dei servizi - Metodologia di rilevamento dei tempi per valutare le risorse necessarie all'esecuzione dei processi.
- UNI 11155: Attività operative delle imprese - Misurazione delle prestazioni
- ISO 9001: Sistemi di Gestione per la Qualità – Requisiti
- UNI CEI EN 17000: Valutazione della conformità – Vocabolario e principi generali
- Guida CEN 14:2010 Linee guida di indirizzo per le attività di normazione sulla qualificazione delle professioni e del personale
- DECRETO LEGISLATIVO 18 aprile 2016, n. 50 - Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e

sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture. (16G00062) (GU Serie Generale n.91 del 19-4-2016 - Suppl. Ordinario n. 10) (Entrata in vigore del provvedimento: 19/04/2016)

- Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio 2009/C 155/02 del 18 giugno 2009 sull'istituzione di un sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale (ECVET)
- Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 aprile 2008, sulla costituzione del quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EFQ) (Gazzetta ufficiale C 111 del 6.5.2008).

Nota - Se non esplicitamente citata, si intende che l'edizione valida dei sopracitati documenti è l'ultima emessa.

### **3. DEFINIZIONI E ACRONIMI**

Per le definizioni e le linee guida per la figura del Project Manager, valgono quelle riportate nella UNI ISO 21500, per tutte le altre definizioni specifiche valgono quelle riportate nella norma UNI CEI EN ISO/IEC 17000.

Sono utilizzati i seguenti acronimi:

- ICT PM – Information & Communication Technology Project Manager

#### Processo

- Insieme di attività correlate o interagenti che utilizzano input per consegnare un risultato atteso  
NOTA: Definizione tratta dalla ISO 9000:2015 punto 3.4.1.

#### Project Manager

- Responsabile di progetto con compiti operativo-gestionali.  
NOTA: Definizione tratta dall'appendice NA (note di traduzione) alla UNI ISO 21500.

#### Progetto

- Insieme unico di processi che comprendono attività coordinate e controllate, con date di inizio e di fine, realizzate allo scopo di conseguire gli obiettivi del progetto stesso.  
NOTA: Definizione tratta dal contenuto della UNI ISO 21500.

#### Valutazione dei risultati dell'apprendimento

- Metodi e processi utilizzati per definire la misura in cui una persona ha effettivamente conseguito una particolare conoscenza, abilità o competenza.

#### 4. MODALITA' DI ESAME

L'esame di certificazione sarà composto da:

- Esame scritto.

L'esame scritto è costituito da due prove, secondo le seguenti specifiche:

- S1 - Esame scritto per la valutazione delle Conoscenze

Tale esame consiste di una prova per la verifica delle conoscenze inerenti le competenze del Project Manager, con domande a risposta chiusa.

- S2 - Esame scritto per la valutazione delle Conoscenze e delle Abilità.

Tale esame consiste di una prova per l'approfondimento delle conoscenze e la verifica delle abilità attinenti alle competenze del Project Manager, tramite l'utilizzo di domande situazionali a risposta chiusa e/o domande aperte e/o commenti di scenari o casi di studio di progetto.

La durata complessiva (S1 + S2) dell'esame scritto è di 3 ore e si considera superato raggiungendo almeno un punteggio  $\geq 67\%$ .

I Candidati PM in possesso delle credenziali di "Medium o Low Level" di paragrafo 6.4 sono esonerati dall'esame scritto S1; in questo caso la prova S2 ha la durata di 1 ora e 30 minuti e si considera superata raggiungendo almeno un punteggio  $\geq 67\%$ .

Nel caso in cui il Candidato non superasse la soglia minima, il medesimo non è abilitato a sostenere le prove successive.

- O- Esame orale per la valutazione delle Competenze Comportamentali.

Tale esame consiste di un colloquio della durata minima di 30 minuti per la valutazione delle competenze personali e sociali, approfondimenti sulle conoscenze ed abilità, attraverso l'illustrazione di un proprio progetto, approfondimenti sulla disciplina e sulle migliori pratiche di project management con domande aperte, l'utilizzo di simulazioni o di role play.

Nel caso di Candidati PM in possesso delle credenziali "High Level" di paragrafo 6.4 e quindi esenti dagli esami scritti (S1 + S2) gli approfondimenti delle conoscenze e abilità possedute diventano essenziali

Tale prova si considera superata raggiungendo almeno un punteggio complessivo  $\geq 67/100$ .

Giudizio complessivo

Il giudizio complessivo, rispetto alle prove d'esame di cui sopra, viene valutato applicando i seguenti pesi al voto percentuale acquisito per ogni singola prova d'esame:

- S1 - Esame per la valutazione delle Conoscenze: Peso = 20%- 0% (\*)
- S2 - Esame per la valutazione delle Abilità: Peso = 30%- 40% (\*)
- O - Esame per la valutazione delle Competenze Comportamentali: Peso = 50%- 60% (\*)

**Nota (\*):** peso applicabile qualora il Candidato sia esentato dalla esecuzione della prova scritta S1.

Applicando ai singoli risultati i pesi percentuali di cui sopra, per il risultato finale, il giudizio complessivo deve essere  $\geq 70\%$ .

#### 5. REQUISITI SPECIFICI PER LA CERTIFICAZIONE DEI PROJECT MANAGER

##### 5.1 Requisiti per il professionista che opera quale Project Manager

Con riferimento a quanto indicato nel paragrafo 5.1 del Regolamento Generale RG 03, vengono di seguito riportati, in forma puntuale, i **requisiti minimi** per il ruolo del Project Manager:

REQUISITI MINIMI	ICTPM
<b>Grado di istruzione</b>	Diploma di Istruzione secondaria o riconoscimenti equivalenti.
<b>Esperienza di lavoro Complessiva in ambito ICT PM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aver svolto il ruolo di Project Manager nel settore ICT per almeno 2 anni negli ultimi 6 anni di esperienza lavorativa oppure</li> <li>• aver svolto attività, nell'ambito di gruppi di project management nel settore ICT, per almeno 3 anni negli ultimi 10 anni, più almeno 1 anno come Project Manager nel settore ICT negli ultimi 10 anni.</li> </ul> <p>La quantificazione del lavoro (quantità di lavoro svolto) può essere dichiarata dal Candidato in giorni di lavoro. Per convenzione, un anno di lavoro viene valutato equivalente a 220 giorni lavorativi full-time.</p>
<b>Formazione ed addestramento</b>	<p>Viene considerato titolo preferenziale del Candidato una formazione sulla disciplina del project management, secondo il framework di riferimento (Processi/Gruppi tematici) della norma UNI ISO 21500 pari almeno a 21 ore d'aula.</p> <p>La partecipazione a corsi qualificati da AICQ SICEV, da OdC Accreditati, verrà presa in considerazione come requisito per poter essere esentati, in toto o in parte, agli esami scritti (S1 e S2).</p>
<b>Lingue Straniere (su richiesta)</b>	<p>Capacità di colloquio e di redazione di elaborati in lingua straniera. Tale conoscenza può essere dimostrata da dichiarazioni rese da Istituti di formazione linguistica pubblici, privati o dalla Società di appartenenza del Candidato. AICQ SICEV si riserva di verificare durante la prova orale le reali conoscenze del candidato.</p> <p>Il livello minimo atteso è il B2 secondo quanto definito dalla Comunità Europea (QCER/CEFR da A1 a C2)</p>

Durante gli anni di esperienza di lavoro specifico, il Candidato deve aver svolto completamente o in parte le attività di seguito elencate, così come riportate dalla UNI ISO 21500 per Gruppi di processi:

- 1) Gruppo di processi "Avvio del progetto":
  - Sviluppare il project charter
  - Identificare gli stakeholder
  - Stabilire il gruppo di progetto
  
- 2) Gruppo di processi "Pianificazione del progetto":
  - Sviluppare i piani di progetto
  - Definire l'ambito
  - Creare la WBS (Work Breakdown Structure)
  - Definire le attività
  - Stimare le risorse
  - Definire l'organizzazione di progetto
  - Mettere in sequenza le attività
  - Stimare le durate della attività
  - Sviluppare il programma temporale
  - Stimare i costi
  - Sviluppare il budget
  - Identificare i rischi
  - Valutare i rischi
  - Pianificare la qualità

- Pianificare gli approvvigionamenti
  - Pianificare la comunicazione
- 3) Gruppo di processi “Esecuzione del progetto”:
- Dirigere il lavoro del progetto
  - Gestire gli stakeholder
  - Sviluppare il gruppo di progetto
  - Trattare i rischi
  - Effettuare l’assicurazione di qualità di progetto
  - Selezionare i fornitori
  - Distribuire le informazioni
- 4) Gruppo di processi “Controllo del progetto”:
- Controllare il lavoro di progetto
  - Controllare le modifiche
  - Controllare l’ambito
  - Controllare le risorse
  - Gestire il gruppo di progetto
  - Controllare il programma temporale
  - Controllare i costi
  - Controllare i rischi
  - Effettuare il controllo di qualità di progetto
  - Amministrare gli approvvigionamenti
  - Gestire le comunicazioni
- 5) Gruppo di processi “Chiusura del progetto”:
- Chiudere una fase o il progetto
  - Raccogliere le lezioni apprese

## **5.2 Requisiti per il professionista che opera quale consulente o docente di Project Management**

I requisiti minimi previsti per la figura professionale del Project Manager sono applicabili anche ai “Consulenti” o ai “Docenti” che operano all’interno di sistemi aziendali di project management o a supporto diretto dei Project Manager.

Sono quindi considerate esperienze adeguate a fornire competenze per la figura professionale dell’ICT PM quelle attività consulenziali, o di docenza, che hanno portato il professionista ad entrare nel dettaglio delle modalità di progetto/processo/servizio di project management dell’Organizzazione. Si ritengono adeguate a fornire evidenza, in tal senso, le dichiarazioni rilasciate dalle Organizzazioni clienti che riportino la durata e la consistenza della attività lavorativa stessa e che attestino che la collaborazione del professionista come consulente, o come docente, ha contribuito alla buona gestione dei progetti aziendali.

Convenzionalmente, una efficace attività di consulenza o di docenza della durata di un anno, in ambito gestione progetti corrisponde a quanto di seguito specificato:

- 1 anno in termini di esperienza di lavoro specifica nel Project Management nel settore ICT;
- 0,5 anni in termini di esperienza di lavoro specifica come Project Manager nel settore ICT.

Qualora non vi sia la possibilità di dare evidenza di tali requisiti attraverso delle referenze, è possibile effettuare autocertificazione ai sensi del DPR 445/2000.

Nel computo complessivo vale in ogni caso il tetto massimo di: 2 anni per esperienza nel Project Management ed 1 come Project Manager (settore ICT).



### 5.3 Situazioni particolari

AICQ SICEV intende riconoscere le grandi professionalità presenti ed operanti nel mondo della industria e dei servizi, semplificando il processo di certificazione delle competenze di Project Management, che tuttavia non può prescindere da una valutazione oggettiva.

Per queste tipologie di Candidati viene, in prima istanza, valutato soprattutto il possesso delle competenze necessarie al ruolo per cui si intende ottenere la certificazione ed, in caso positivo, i Candidati sono esonerati dalla prova scritta.

Deve comunque essere sostenuta la prova orale, nel corso della quale la Commissione d'Esame dovrà valutare e confermare non solo la capacità di sostenere il ruolo di Project Manager per cui si intende ottenere la certificazione ma anche la consistenza delle principali conoscenze, abilità e competenze.

Le situazioni particolari attualmente riconosciute da AICQ SICEV includono:

- a) ICT PM già certificati da altri OdC accreditati. Ovvero PM che non hanno, negli ultimi sei anni, ottemperato ai requisiti di rinnovo e mantenimento della certificazione (come specificato nel capitolo 7);
- b) ICT PM in possesso di un "Attestato di Qualità dei Servizi" valido e rilasciato da una Associazione Professionale dei Project Manager Ex lege 4/2013, iscritta al MISE (l'Attestato deve essere rilasciato a seguito di esami scritti e orali la cui consistenza e validità è stata valutata positivamente da AICQ SICEV).
- c) ICT PM in possesso di una credenziale di project management o altri titoli qualificanti. Alcuni candidati all'esame potrebbero già possedere delle credenziali di project management rilasciate da primarie organizzazioni nazionali o internazionali, o altri titoli qualificati. Tali credenziali o altri titoli vengono da tale regolamento classificate secondo tre differenti livelli: High, Medium e Low.

Nella tabella di seguito riportata vengono indicate le principali credenziali o altri titoli esistenti rispetto al livello loro assegnato:

Livello	Credenziali o altri titoli
High Level	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPMA – IPMA Level A (Projects Director)</li> <li>• IPMA – IPMA Level B (Senior Project Manager)</li> <li>• IPMA - IPMA Level C (Project Manager)</li> <li>• ISIPM - ISIPM-Av (Project Management qualificazione Avanzata)</li> <li>• PMI - PgMp (Program Management Professional)</li> <li>• PMI - PfMP (Portfolio Management Professional)</li> <li>• PMI - PMP -(Project Management Professional)</li> <li>• PRINCE2 Professional (Projects Director in Prince2 Method)</li> <li>• PRINCE2 Practitioner (Senior Projects Manager in Prince2 Method)</li> </ul>
Medium Level	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPMA – IPMA Level D (Project Management Associate)</li> <li>• ISIPM - ISIPM-Base (Project Management qualificazione Base)</li> <li>• PMI - CAPM (Certified Associate in Project Management)</li> <li>• PMI – ACP (Agile Certified Practitioner)</li> <li>• PRINCE2 Foundation (Project Management Associate in Prince2 Method)</li> <li>• Corsi qualificati da AICQ SICEV</li> </ul>
Low Level	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PMI - RMP (Risk Management Professional)</li> <li>• PMI - Scheduling Professional (PMI-SP)®</li> </ul>

Le credenziali sopra elencate prevedono la verifica delle conoscenze inerenti le competenze del Project Manager. Ai possessori di tali credenziali può venir considerata la non obbligatorietà di tutto o parte dell'esame scritto solo in concomitanza di determinati valori di esperienza lavorativa complessiva e di quella come Project Manager, come da tabella sotto riportata:

Tipologia di credenziale o altro titolo	Esame scritto S1	Esame scritto S2	Esame Orale O	Anni minimi di Esperienza come Project Manager		
				Laurea Magistrale	Laurea Triennale	Diploma
High Level	No	No	Si	2	3	4
Medium Level	No	Si	Si	3	4	5
Low Level	No	Si	Si	5	6	7

#### 5.4 Compensazioni ulteriori

A fronte dei requisiti minimi di paragrafo 6.1, è prevista una ulteriore compensazione per quanto riguarda gli anni di esperienza lavorativa complessiva in ambito di project management, come di seguito indicato:

	Esperienza di Lavoro complessiva nel Project Management	Esperienza di Lavoro complessiva come Project Manager
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'iscrizione a Collegi ed Ordini professionali legalmente riconosciuti è ritenuta sostitutiva di:</li> </ul>	1 anno	-

## 6. RINNOVO, SORVEGLIANZA E MANTENIMENTO DELLA CERTIFICAZIONE ED ESTENSIONE DELLE COMPETENZE SETTORIALI

### 6.1 Rinnovo e mantenimento della Certificazione

La certificazione ottenuta a fronte del presente regolamento deve essere periodicamente convalidata, con cadenza triennale (vedere § 10 di RG 03), dove verrà confermata la competenza quale PM.

Durante il periodo di validità della certificazione la sua sorveglianza ed il suo mantenimento annuale è da ritenersi automaticamente confermato secondo quanto previsto al paragrafo 10.1 di RG 03.

In occasione del rinnovo triennale, il PM, in un'ottica di aggiornamento professionale continuo e di formazione permanente, dovrà dare evidenza di avere operato secondo i due seguenti criteri:

- a) partecipazione (documentata) a formazione formale e non formale per almeno 60 crediti formativi in tre anni (dall'ultimo rinnovo della certificazione). L'evidenza oggettiva di tali crediti deve essere documentata dall'attestato di partecipazione.

e

- b) attività informale per un minimo di 10 crediti formativi in tre anni (dall'ultima convalida o qualifica) con attribuzione di n° 1 credito formativo per ogni mese di attività professionale documentata. Tali attività, in termini di giornate di lavoro effettive, verranno da AICQ SICEV verificati secondo i medesimi criteri del paragrafo 6.1 del presente Regolamento.

## 7. MATERIE DI ESAME

Nei seguenti prospetti sono riportate le competenze di base e specifiche di Project Management necessarie per raggiungere il livello previsto dal ruolo del Project Manager.

### 7.1 Prospetto 1: Competenze relative al contesto

Il grado del prospetto 1 è misurato secondo i parametri **A**, **O** e **C** come di seguito indicato:

*AVANZATO indicato con A. Implica:*

- perfetta padronanza tecnico-operativa della materia del Project Management;
- capacità d'integrazione di sistemi progettuali complessi;
- pianificazione e organizzazione delle attività propedeutiche ad un progetto;
- totale autonomia per individuare la soluzione progettuale migliore nel rispetto delle regole e degli obiettivi aziendali;
- perseguimento di risultati determinanti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- gestione ottimale dei rapporti con gli stakeholder, importante per la credibilità e affidabilità dell'azienda;
- gestione ottimale dei processi aziendali, che interagiscono con i processi di Project Management, indispensabili per l'ottimizzazione del servizio;
- motivazione dei collaboratori di tipo manageriale, leadership ed autonomia;
- capacità di lavoro in gruppo, necessario per la realizzazione di progetti.

*OPERATIVO indicato con O. Implica:*

- applicazione di metodologie di Project Management in autonomia;
- pianificazione e organizzazione attività di una fase o sottofase del progetto;
- facoltà di scelta nell'ambito di linee guida di Project Management;
- autonomia decisionale con controllo sulla realizzazione dei lavori;
- perseguimento di risultati determinanti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- corretti rapporti con gli stakeholder solo in ordine ad aspetti operativi del progetto;
- facilità di rapporti interni al team di progetto necessari per agevolare le problematiche e le difficoltà operative;
- motivazione dei collaboratori di tipo coinvolgente su personale tecnico-operativo;
- lavoro di gruppo sufficiente a creare occasioni d'integrazione operativa;
- analisi e ottimizzazione dei dati gestionali.

*COMPRESIONE indicato con C. Implica:*

- conoscenza elementare delle tematiche di Project Management;
- applicazione di schemi elementari di Project Management;
- istruzioni semplici a pochi collaboratori predeterminati;
- capacità di adattare standard d'intervento a casi specifici;
- autonomia decisionale solo operativa nell'ambito delle proprie mansioni;
- perseguimento di obiettivi marginali al progetto e comunque con possibili alternative;
- rapporti con gli stakeholder occasionali;
- rapporti interni utili per la regolarità ed efficacia delle operazioni;
- motivazione dei collaboratori di tipo esecutivo;
- lavoro di gruppo solo per quanto concerne attività del gruppo di processi di esecuzione.

#### 7.1.1 Contesto Organizzativo e Pianificazione del lavoro (livello A)

Conoscenza dell'organizzazione e dei processi di tutte le attività di Project Management, per esempio come scegliere la migliore organizzazione e come assicurare le competenze ai diversi componenti del team di progetto.

Tematiche:

- Riconoscere le relazioni fra l'ambiente organizzativo e quello di progetto
- Inquadrare il progetto nelle strategie organizzative
- Riconoscere e individuare le relazioni fra il progetto e le attività di program e portfolio management
- Adattare i processi di project management (tailoring) al contesto tecnico-organizzativo
- Gestire la transizione di un progetto e dei relativi deliverable nei processi correnti dell'organizzazione

- Pianificazione del lavoro (personale, tempi, interventi, ...),
- Organizzazione delle attività,
- Costituire le premesse per la realizzazione dei benefici,
- Distinguere i pro e i contro dei diversi tipi di organizzazioni di progetto, nei diversi contesti,
- Riconoscere le diverse caratteristiche di progetto ai fini dei compiti e processi di project management,
- Definire il ciclo di vita di progetto in relazione alla tipologia del progetto e alla natura dell'organizzazione che lo genera o lo ospita,
- Proporre o adeguare l'organizzazione di progetto in relazione alla natura e alle caratteristiche dell'ambiente, ai vincoli, al tipo di progetto e ai relativi effetti sui risultati economico-finanziari e sui benefici finali all'organizzazione cliente

**7.1.2 Capacità di lavorare in gruppo e di comunicazione (livello A)**

Conoscenza delle tecniche di project management e presenza di doti di leadership all'interno del gruppo e nei rapporti con i fornitori / clienti.

Tematiche:

- Responsabilità e autorevolezza,
- Tecniche di base di comunicazione
- Organizzazione del gruppo.

**7.1.3 Capacità di addestrare, di formare e di dare direttive (livello O)**

Capacità di sviluppare le competenze del team di project management. Buone conoscenze delle tecniche di addestramento e di formazione anche verso l'esterno dell'organizzazione.

Tematiche:

- Basi del processo di apprendimento,
- Basi delle strategie di addestramento e di formazione,
- Come pianificare una lezione,
- Abilità di addestramento e di formazione.

**7.1.4 Ambiente aziendale (livello O)**

Conoscenza della situazione sociale ed economica del mercato, dell'organizzazione aziendale e del modo in cui l'ambiente esterno influenza l'organizzazione e le decisioni aziendali. Sensibilità sui costi e capacità di leggere un bilancio.

Tematiche:

- Saper riconoscere le diverse caratteristiche dell'ambiente che hanno o possono aver effetto sui processi di project management,
- Riconoscere i fattori di complessità di progetto per adeguarne la gestione,
- Individuare e definire i confini di progetto,
- Individuare i vincoli di progetto,
- Applicare i metodi e le tecniche di valutazione dei progetti,
- Influenzare la gestione di progetto in relazione alle variabili ambientali e ai relativi effetti sui risultati economico-finanziari e sui benefici finali,
- Organizzazione aziendale, Organizzazione di processo / funzione,
- Conoscenza e capacità di gestire le relazioni industriali,
- Conoscenza Costi aziendali e Bilancio aziendale.

**7.1.5 Lingua straniera (livello C)**

Padronanza della lingua oggetto d'esame in ambito tecnico di Project Management, sia scritto sia parlato e capacità di gestire relazioni interpersonali.

**7.1.6 IT, Sistemi Informativi (livello C)**

Conoscenza dei requisiti dei sistemi informatici capacità di gestirli e di utilizzarli.

Tematiche:

- Utilizzo sistemi di Project Management,
- Elaborazione e analisi dei dati,
- Utilizzo PC (organizzazione e utilizzo di reti).

**7.1.7 Sistemi di Gestione per la Qualità**

**(livello C)**

Conoscenza dell'impatto del Project Management sulla qualità e capacità di gestirne le relazioni nell'ambito SQ.

Tematiche:

- Obiettivi del Sistema Qualità (per esempio in accordo alla UNI EN ISO 9001),
- Basi del Sistema Qualità,
- Tecniche e procedure (concetti, definizioni, ecc.).

**7.1.8 Ambiente, Salute e Sicurezza**

**(livello C)**

Conoscenza dell'impatto delle attività progettuali sull'ambiente, sulla salute e sicurezza dei lavoratori e capacità di gestirne le relazioni e conoscenza delle tecniche di previsione e delle necessità di utilizzo dei dispositivi di protezione individuale

Tematiche:

- Sistema di Gestione Ambientale (UNI EN ISO 14001),
- Influenze sull'ambiente,
- Normative di legge sulle risorse umane (contratto di lavoro)
- Sicurezza sul lavoro e sicurezza dei lavoratori (D.lgs.. 81/08)
- Pratiche di sicurezza (primo soccorso e misure preventive)
- Obiettivi del Sistema di Gestione Salute e Sicurezza (OHSAS 18001 – ISO45001)

**7.2 Prospetto 2: Competenze Comportamentali o capacità**

Le Competenze Comportamentali di natura personale e sociale, definibili anche come Capacità (e da alcuni definite anche Soft Skill), sono le fondamenta per valorizzare e gestire il capitale umano del candidato PM.

Nella tabella seguente vengono identificati e analizzati 6 cluster di macro capacità suddivisi poi nelle 19 effettive capacità che verranno presi in esame, a campione, durante la prova orale.

Macro-Capacità	Capacità	Descrizione
<u>Sapere di sé</u>	Autoconsapevolezza	Capacità di saper riconoscere le sensazioni, le emozioni, i processi cognitivo-razionali individuali, sapendone al contempo valutare i relativi effetti ed impatti sul contesto. Capacità di saper comprendere il proprio valore, i propri limiti e le relative aree di miglioramento. Essere consapevoli del ruolo, del livello di autorità e delega all'interno del contesto di riferimento (progetto/azienda).
	Autoefficacia	Capacità di credere in se stessi e di avere fiducia nella proprie abilità, nello sviluppo di sé e nella possibilità di poter conseguire risultati di successo in ogni situazione. Tale capacità include la consapevolezza di quanto la fiducia in se stessi giochi un ruolo determinante nell'approccio/modo con cui si affrontano obiettivi, compiti e sfide.

Macro-Capacità	Capacità	Descrizione
<u>Sapere dominare se stessi</u>	Autocontrollo	Autocontrollo in termini di dominio di sé, delle proprie emozioni e dei propri impulsi distruttivi.
	Integrità etica	Attitudine alla trasparenza, onestà sociale e relazionale, orientamento valoriale forte e integrità. Coerenza comportamentale rispetto ai valori verso le leggi in vigore nella realtà in cui si opera
	Affidabilità	Coscienziosità nell'esercizio dei propri compiti e disponibilità ad assumersi le relative responsabilità.
	Apertura/Flessibilità e Orientamento al cambiamento	Disponibilità ad accettare il cambiamento e a sviluppare adattabilità, flessibilità nel reindirizzare i propri comportamenti all'interno di contesti differenziati. Include la capacità di saper innovare e di avviare e sostenere processi di cambiamento.
<u>Saper essere determinati/saper realizzare se stessi</u>	Tensione al miglioramento (approccio Kaizen, Kairyo, 6 sigma, e altri), focalizzazione degli obiettivi personali	Spinta alla realizzazione in termini di volontà al miglioramento di sé e a rispettare/traguardare standard di eccellenza. Capacità di identificare obiettivi coerenti con la personale scala valoriale di priorità al fine di definire le opportune strategie di raggiungimento.
	Proattività	Capacità di comprendere le possibili evoluzioni di una situazione/contexto e agire prontamente identificandone soluzioni, piuttosto che limitarsi a reagire ad esse ex post. Tale capacità implica l'abilità di incidere attivamente nel contesto in cui si è inseriti, sapendone individuare minacce e opportunità e sapendone proattivamente cogliere le occasioni.
	Pensiero laterale	Capacità di individuare soluzioni innovative e non tradizionali ai problemi, attraverso approcci indiretti e creativi, ricorrendo a ragionamenti non logico-deduttivi e facendo emergere idee anche da parte del team di lavoro seguendo percorsi analogici, metaforici, immaginifici.
	Resilienza	Capacità di mantenere un'attitudine individuale positiva di fronte a difficoltà e avversità significative, sapendo mantenere la costanza nel perseguimento degli obiettivi e imparando dinamicamente a trovare strategie di adattamento efficace, nonostante fallimenti, insuccessi e delusioni.
<u>Saper riconoscere l'altro da sé, occuparsene e valorizzarlo</u>	Premura	Capacità di ascoltare e comprendere l'altro, essere in grado di accoglierne sentimenti e prospettive cognitive. Manifestare interesse attivo per le preoccupazioni dell'altro ed essere in grado di prestare assistenza come anticipazione del bisogno dell'altro, riconoscimento e soddisfazione delle sue esigenze (es. quelle del cliente, dello sponsor ecc.).
	Sviluppo del potenziale dell'altro	Promozione dello sviluppo dei collaboratori, sapendo cogliere il potenziale e mettendo in campo piani per la valorizzazione del loro contributo.
	Sensibilità e visione del contesto	Consapevolezza culturale, ovvero saper leggere e interpretare i contesti, le forze in campo, gli attori dominanti e i rapporti di potere per tarare il proprio contributo.
	Valorizzazione della diversità	Valorizzazione della diversità sia cognitive sia relazionale degli altri, sapendo coltivare le opportunità offerte dalle prospettive personali, comportamentali e mentali altre.

Macro-Capacità	Capacità	Descrizione
<u>Saper essere in grado di costruire relazioni di valore e durature</u>	Comunicazione efficace e strategica	Capacità di far comprendere all'interlocutore esattamente ciò che si voleva, riducendo i rumori e le distorsioni comunicative, saper promuovere il feed-back attraverso l'ascolto attivo. Saper utilizzare un registro comunicativo orientato all'assertività ed essere in grado di convincere gli altri, con approcci persuasivi, basati sull'esplicitazione del proprio modello di ragionamento al fine di consentire il perseguimento di obiettivi condivisi.
	Negoziazione	Gestione dei conflitti, ovvero la capacità di negoziare posizioni soddisfacenti per le parti in gioco, risolvendo efficacemente situazioni di disaccordo.
<u>Saper guidare un gruppo</u>	Cooperazione (comprende anche "Team working")	Capacità di saper lavorare con gli altri, sapendo collaborare in modalità paritetica, fornendo il proprio contributo e sapendo al contempo accogliere quello altrui per il raggiungimento di obiettivi comuni.
	Team building	Capacità di costruire legami, favorire e alimentare relazioni significative che siano utili per sé, il contesto e le performance di gruppo.
	Orientamento ai risultati	Capacità di mantenere impegno, focalizzazione e tensione continua al raggiungimento degli obiettivi di progetto, degli obiettivi di gruppo e di quelli organizzativi, sapendo riconoscere le priorità e differenziandole dalle urgenze.

### 7.3 Prospetto 3: Competenze Tecniche

Le competenze tecniche del PM sono riferibili puntualmente ai processi riportati nella UNI ISO 21500, e vengono declinate con riferimento a cinque gruppi di processi:

- Avvio
- Pianificazione
- Esecuzione
- Controllo
- Chiusura.

In dettaglio:

#### Gruppo dei processi di Avvio

##### **Sviluppare il project charter:**

*Materia di esame:*

1. Contenuti del project charter e metodi di raccolta delle informazioni
2. Metodi di valutazione dei progetti
3. Metodi per identificare e documentare i rischi di alto livello, le risorse, i costi, le ipotesi e i vincoli basati su contesto attuale

##### **Identificare gli stakeholder:**

*Materia di esame:*

1. Metodi di identificazione degli stakeholder

##### **Stabilire il gruppo di progetto:**

*Conoscenze*

1. Metodi di stima del fabbisogno di risorse umane (costi, tempi, livello)
2. Accordi e clausole contrattuali impiegati nell'acquisizione delle risorse umane
3. Metodi organizzativi e tecniche per documentare ruoli e responsabilità al fine di creare un'efficace struttura organizzativa del progetto e fornire indicazioni su come le risorse saranno utilizzate e gestite

### **Gruppo dei processi di Pianificazione**

#### **Sviluppare i piani di progetto:**

*Materia di esame:*

1. Contenuti e struttura del piano di gestione progetto e dei piani di progetto
2. Strutturazione dei piani di progetto

#### **Definire l'ambito**

*Materia di esame:*

1. Contenuti e strutture tipiche utilizzate per descrivere l'ambito di progetto
2. Metodi di analisi e descrizione dei requisiti

#### **Creare la WBS (Work Breakdown Structure)**

*Materia di esame:*

1. Tipi di strutture di WBS
2. Metodi di scomposizione del lavoro di progetto
3. Relazioni di WBS con OBS, RBS, PBS, ed altre strutture di scomposizione.

#### **Definire le attività**

*Materia di esame:*

1. Metodi di identificazione e documentazione delle attività

#### **Stimare le risorse**

*Materia di esame:*

1. Metodi di identificazione delle risorse necessarie
2. Metodi di stima del fabbisogno di risorse

#### **Definire l'organizzazione di progetto**

*Materia di esame:*

1. Conoscenza delle strutture organizzative tipiche di progetto
2. Metodi di assegnazione dei compiti e delle responsabilità alle persone

#### **Mettere in sequenza le attività**

*Materia di esame:*

1. Metodi e forme di reticoli (rappresentazione di sequenza), vincoli logici, relazioni tra le attività

#### **Stimare le durate della attività**

*Materia di esame:*

1. Metodi di stima delle durate delle attività

#### **Sviluppare il programma temporale**

*Materia di esame:*

1. Metodi di composizione delle sequenze di attività in un completo programma temporale
2. Percorso critico, e variazione dello stesso al variare delle durate

#### **Stimare i costi**

*Materia di esame:*

1. Metodi di stima dei costi delle attività

#### **Sviluppare il budget**

*Materia di esame:*

1. Metodi di definizione del budget

#### **Identificare i rischi**

*Materia di esame:*

1. Classificazione dei rischi
2. Metodi per l'identificazione dei rischi, in termini di minacce e di opportunità



### **Valutare i rischi**

*Materia di esame:*

1. Metodi per l'identificazione della probabilità e dell'impatto dei rischi di progetto in termini qualitativi
2. Metodi per l'identificazione della probabilità e dell'impatto dei rischi di progetto in termini quantitativi
3. Valutazione delle priorità ai rischi, e pianificazione delle risposte.

### **Pianificare la qualità**

*Materia di esame:*

1. Metodi per la definizione degli standard di qualità del progetto
2. Metodi per la definizione del piano di gestione della qualità

### **Pianificare gli approvvigionamenti**

*Materia di esame:*

1. Modalità e metodi per la definizione di strategie ed approcci per gli approvvigionamenti

### **Pianificare la comunicazione**

*Materia di esame:*

1. Metodi di pianificazione delle comunicazioni

### **Gruppo dei processi di Esecuzione**

#### **Dirigere il lavoro del progetto**

*Materia di esame:*

1. Analisi e gestione dei contenuti del piano di gestione del progetto
2. Analisi e gestione dei contenuti dei piani di progetto
3. Metodi per la direzione del lavoro di progetto

#### **Gestire gli stakeholder**

*Materia di esame:*

1. Metodi di analisi degli stakeholder
2. Metodi di gestione e coinvolgimento degli stakeholder

#### **Sviluppare il gruppo di progetto**

*Materia di esame:*

1. Piani di sviluppo e requisiti di competenze personali del team di progetto
2. Metodi di motivazione del team di progetto

#### **Rispondere ai rischi**

*Materia di esame:*

1. Metodi di risposta ai rischi
2. Metodi di selezione e valutazione delle alternative per gestire i rischi

#### **Effettuare l'assicurazione di qualità**

*Materia di esame:*

1. Metodi per valutare la conformità dei processi di progetto agli standard di qualità
2. Gestione e metodi di intervento a seguito di non conformità

#### **Selezionare i fornitori**

*Materia di esame:*

1. Metodi per la creazione di un albo fornitori qualificato
2. Metodi per gestire le gare ed appalti
3. Metodi per definire i contratti d'acquisto

#### **Distribuire le informazioni**

*Materia di esame:*

1. Metodi per la distribuzione delle informazioni

### **Gruppo dei processi di Controllo**

#### **Controllare il lavoro di progetto**

*Materia di esame:*

1. Metodi controllo dell'avanzamento di progetto
2. Metodi di analisi degli scostamenti di progetto rispetto ai piani
3. Metodi di estrapolazione previsionali degli indici di efficacia/efficienza di progetto
4. Sistemi di controllo della configurazione di progetto

#### **Controllare le modifiche**

*Materia di esame:*

1. Metodi di rilevazione delle modifiche
2. Metodi di qualificazione e quantificazione delle modifiche necessarie dell'ambito di progetto
3. Metodi di esame e di approvazione delle modifiche di progetto

#### **Controllare l'ambito**

*Materia di esame:*

1. Metodi di valutazione dell'ambito come output delle proposte di modifiche
2. Metodi di gestione delle modifiche dell'ambito
3. Metodi di controllo della configurazione dell'ambito

#### **Controllare le risorse**

*Materia di esame:*

1. Metodi di verifica di assegnazione e di utilizzo delle risorse
2. Contenuti contrattuali inerenti le risorse di progetto
3. Metodi di gestione dei cambiamenti del team di progetto

#### **Gestire il gruppo di progetto**

*Materia di esame:*

1. Metodi di coordinamento, motivazione e di organizzazione delle risorse umane
2. Metodi di comunicazione interpersonale e di gruppo

#### **Controllare il programma temporale**

*Materia di esame:*

1. Metodi di stima e di controllo per il completamento del progetto
2. Metodi di ottimizzazione del programma temporale

#### **Controllare i costi**

*Materia di esame:*

1. Metodi di controllo dell'avanzamento dei costi di progetto
2. Metodi di analisi e valutazione degli indici di prestazione economica del progetto
3. Metodi di previsione per i costi futuri del progetto

#### **Controllare i rischi**

*Materia di esame:*

1. Metodi di attivazione delle contromisure e delle azioni di mitigazione delle minacce
2. Metodi per accertare l'insorgenza degli eventi di rischio e rilevare di nuovi rischi
3. Metodi di valutazione dell'efficacia delle risposte ai rischi
4. Metodi di introduzione di misure correttive al piano dei rischi
5. Metodi di riconoscimento e sfruttamento delle opportunità

#### **Effettuare il controllo di qualità**

*Materia di esame:*

1. Metodi di controllo qualità
2. Metodi di valutazione di conformità rispetto degli standard di qualità
3. Procedure per l'adozione di misure correttive e preventive

**Amministrare gli approvvigionamenti**

*Materia di esame:*

1. Metodi di aggiornamento dell'albo fornitori tramite valutazione e controllo delle prestazioni
2. Metodi di azioni preventive e correttive sui processi di approvvigionamento

**Gestire le comunicazioni**

*Materia di esame:*

1. Metodi di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle comunicazioni
2. Metodi di misure preventive e correttive sul processo di comunicazione

**Gruppo dei processi di Chiusura**

**Chiudere una fase o il progetto**

*Materia di esame:*

1. Contenuti delle attività e dei documenti di chiusura di una fase o del progetto
2. Metodi di verifica e validazione per la chiusura del lavoro di progetto

**Raccogliere le lezioni apprese**

*Materia di esame:*

1. Metodi di raccolta ed archiviazione delle lezioni apprese
2. Metodi di analisi, comunicazione e di valorizzazione delle lezioni apprese

AICQ SICEV S.p.A.