



Enrico Mastrofini

QUALIFICAZIONE E CERTIFICAZIONE DI PROJECT MANAGER

Il valore delle certificazioni (e qualificazioni) di project management più diffuse e la certificazione del Project Manager oggi in Italia. Il riconoscimento delle competenze e della figura professionale del Project Manager nei settori pubblico e privato.

Introduzione

Nel project management ed in altre discipline si usa spesso il termine “certificazione” con riferimento alla competenza di una persona, che viene dimostrata attraverso un determinato percorso formativo ed esperienziale e comprovata da un esame di accertamento del possesso di specifici requisiti. Nel caso del project management esistono attualmente diversi percorsi per una siffatta “dimostrazione”, talvolta equivalenti (ma non tutti) fra loro. Da molti anni i percorsi più diffusi in Italia sono:

- le certificazioni del PMI (Project Management Institute);
- le certificazioni dell’IPMA (International Project Management Association);
- le certificazioni PRINCE2 (PProject IN Controlled Environment);
- le certificazioni ISIPM dell’Istituto Italiano di Project Management.

Le certificazioni sopra citate sono rilasciate da organismi privati non accreditati da Accredia e, dunque, andrebbero più correttamente denominate “Qualificazioni” o comunque certificazioni di seconda parte, in quanto attestano il possesso delle conoscenze sui processi di project management in conformità ai contenuti definiti dall’organismo che le rilascia.

Il termine “certificazione” andrebbe invece riferito soltanto alla attestazione di conformità a requisiti definiti da una specifica normativa UNI, emessa da una

terza parte ovvero da un Organismo di Certificazione (OdC) accreditato da Accredia.

Pertanto la qualificazione rappresenta un livello meno formale ovvero una condizione per la stessa certificazione, sia perché non richiede l’intervento di un OdC sia perché non è soggetta allo standard ISO/IEC 17024, al quale fra l’altro rispondono gli stessi OdC.

Oltre ai percorsi di qualificazione di derivazione internazionale (PMI, IPMA, PRINCE 2) ed al percorso italiano ISIPM, esistono poi altri riconoscimenti che fanno riferimento specifico al settore IT (Information Technology) e al mondo Agile. Tutto ciò può naturalmente produrre alcune incertezze di interpretazione e di riconoscimento del mercato, che possono essere risolte attraverso una analisi puntuale dei rispettivi percorsi e dagli obiettivi che si intendono perseguire.

Innanzitutto, quando si parla di riconoscimento dei livelli di competenza della persona occorre considerare l’autorevolezza degli istituti stessi che rilasciano un tale riconoscimento, il processo seguito, i contenuti e i requisiti di esame e le modalità di svolgimento delle prove di valutazione; va poi tenuto conto del mercato di riferimento (pubblico o privato, nazionale o internazionale), considerando che spesso il possesso di tali requisiti è richiesto nei capitolati di gara. Inoltre i percorsi citati variano fra loro: alcuni di essi richiedono solo una prova scritta (ad es. test

a terminale) ed altri anche una prova orale.

Si dovrebbe poi distinguere tra i percorsi IPMA, PMI e ISIPM (che hanno un carattere più generale e “metodologico” sulla disciplina del project management) ed il PRINCE2 che è essenzialmente rivolto all’apprendimento ed all’applicazione di un “metodo” e di un approccio organizzativo di progetto, nonostante si ritrovino anche in quest’ultimo concetti generali della materia.

La scelta di uno o più tra i percorsi indicati può dipendere anche dalle prospettive di richiesta delle aziende e dei potenziali datori di lavoro, oppure dalla presenza degli stessi requisiti in precedenti bandi di gara

Con la entrata in vigore della legge 4/2013 sono state riconosciute le professioni non organizzate in ordini e collegi – come il project manager – rivalutando in particolare il ruolo delle “associazioni professionali”, ammesse in un registro del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), che dovrebbero garantire la qualità delle prestazioni dei propri iscritti. Fermo restando che non è obbligatorio che una persona svolga una data professione nell’alveo di una associazione, la stessa legge stabilisce in particolare che le associazioni possano collaborare con UNI nella definizione di una Norma Tecnica sulla “qualifica” del ruolo professionale di determinate figure, e che la stessa Norma diviene la base o standard per la “certificazione” della persona, attraverso

il processo di riconoscimento svolto da un Organismo di Certificazione, autorizzato a tal scopo da Accredia. È quanto avvenuto per la figura del project manager, in base alla Norma tecnica UNI 11648:2016 "Attività professionali non regolamentate – Project Manager – Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza".

Infatti la legge n.4/2013 aveva istituito un particolare percorso di riconoscimento per le professioni non regolamentate, prevedendo che:

- "la qualificazione della prestazione professionale si basa sulla conformità della medesima a norme tecniche UNI ISO, UNI EN ISO, UNI EN e UNI, di seguito denominate «normativa tecnica UNI»;
- le associazioni professionali contribuiscono a definire norme tecniche UNI e possono rilasciare ai propri iscritti una "attestazione" relativa al rispetto degli standard qualitativi e di qualificazione professionale richiesti ai propri iscritti (attestazioni che tuttavia non rappresentano requisito necessario per l'esercizio dell'attività professionale);
- gli organismi di certificazione (OdC) accreditati da Accredia (ai sensi del regolamento (CE) n. 765/2008) possono rilasciare il certificato di conformità alla norma tecnica UNI definita per la singola professione.

È in sostanza quanto avvenuto nel caso del percorso di legittimazione del project manager, per cui le già esistenti certificazioni PMI, IPMA, ISIPM, PRINCE2 - già accettate di fatto dal mercato - sono da considerarsi come "qualificazioni" e ciò può costituire un requisito di attestazione professionale.

Sono gli stessi Organismi di Certificazione che riconoscono gli attestati di project management di origine internazionale (PMI-PMP e IPMA-C), nonché l'atte-

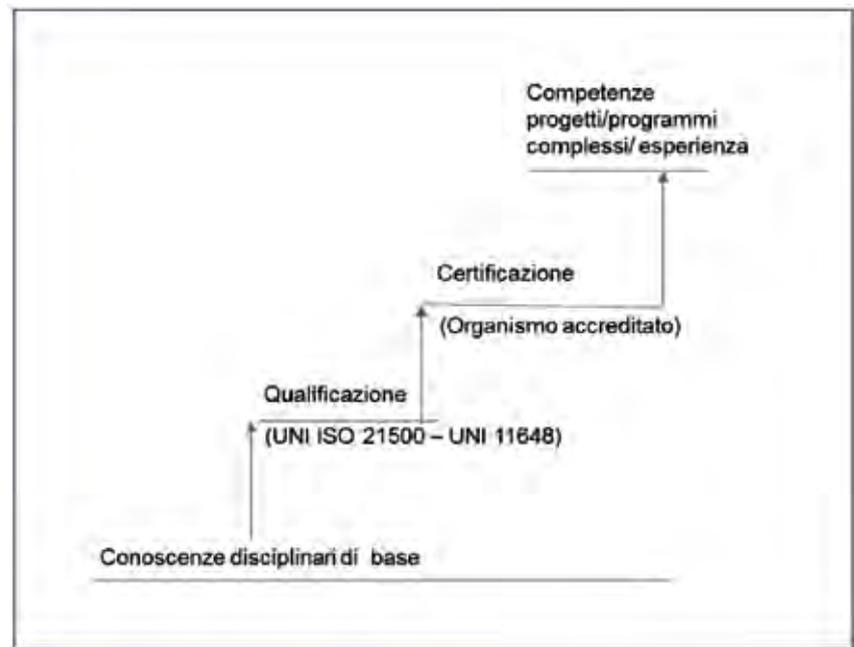


Figura 1 - Percorso di professionalizzazione del project manager.

stato di qualificazione ISIPM-Av, come equivalenti alla verifica delle conoscenze di project management richieste dalla Norma UNI 11648 e, pertanto, i candidati che ne sono in possesso vengono ammessi direttamente alla sola prova o colloquio orale (ovviamente è necessario soddisfare anche i requisiti minimi di esperienza previsti dalla Norma e altri documenti, fra cui ad esempio una scheda o relazione di progetto).

Per quanto riguarda invece la "attestazione" che viene rilasciata dalle associazioni professionali ai sensi della legge 4/2013, occorre tener presente che essa è relativa al rispetto degli standard qualitativi e di qualificazione professionale richiesti ai propri iscritti; dunque tale attestazione, di per sé, non fornisce una garanzia diretta rispetto alla qualificazione professionale dei propri soci, in quanto tale garanzia dipende dalla definizione più o meno rigorosa di requisiti di qualificazione. Proprio per questo motivo l'associazione professionale "ISIPM Professioni" ammette tra i propri soci, a cui rilascia l'attestato previsto dalla legge 4/2013, soltanto project manager in possesso

di una delle qualificazioni di project management sopra citate. Accade invece che un'altra associazione di project manager ammetta tra i propri soci anche chi, pur non essendo in possesso di una specifica qualificazione come quelle prima citate, auto-dichiara di aver svolto il ruolo di responsabile di progetto o di RUP, rilasciando ovviamente l'attestato anche a questi.

Si osservi inoltre che la norma UNI 11648, come altre di natura simile, stabilisce "requisiti minimi" di competenza per un riconoscimento professionale di project manager, e questa (mancanza di) interpretazione è spesso causa di incomprensione e diffidenza sulla validità della certificazione, che accerta che la persona abbia le competenze e il linguaggio adeguati allo scopo ma non che rappresenti un super-esperto in materia. Una certificazione rappresenta pur sempre una base di valutazione, che non elimina il bisogno di ulteriori approfondimenti sulle competenze. Nulla vieta che specifici clienti ed organizzazioni, per determinati progetti, richiedano competenze di livello superiore, in particolare in ter-

mini di esperienza e di attività, in determinati settori operativi¹. In sintesi il percorso di crescita e di riconoscimento professionale come project manager può essere schematizzato come in Fig. 1.

Il Project Manager nel settore pubblico e privato

Si è discusso a lungo nel nostro paese sulla identificazione come project manager del RUP (responsabile unico del procedimento), figura prevista dal codice degli appalti pubblici. Tale identificazione impattava sulle competenze del funzionario o dirigente pubblico, tradizionalmente orientate sugli aspetti amministrativi e contrattuali più che su quelli gestionali, oltre che sul concetto di trasferire all'appaltatore la responsabilità del progetto. L'evoluzione della contrattualistica pubblica, anche sulla scena internazionale, non poteva che suffragare l'identificazione del responsabile del progetto pubblico come vero e proprio project manager, anche per le diverse determinazioni in merito espresse nel tempo da diversi organismi (Consiglio di Stato, ANAC ex-AVCP). Finché l'ANAC nella Linea Guida n. 3 del 2016 ha previsto per il RUP il possesso della qualifica di project manager e poi, nella versione successiva della stessa linea guida (2017), ha modificato tale requisito prescrivendo la partecipazione con profitto ad una specifica formazione professionale sul project management secondo gli standard nazionali ed internazionali.

Ciò è coerente con la direttiva UE 24/2014, prodroma del nuovo codice degli appalti, che raccomandava la presenza di un project leader nei processi di *procurement*, esplicitando il valore del project management da

¹ Ad es. nelle linee guida ANAC sul RUP, di cui si dirà fra breve, viene richiesta una certa esperienza di numerosi anni (fra 5 e 15) nel caso di progetti di opere complesse.

parte dell'amministrazione pubblica. Si auspica quindi che il nuovo regolamento sugli appalti pubblici, in corso di redazione, oltre a riprendere quanto già espresso possa consolidare definitivamente la figura del RUP come project manager e, più in generale, la cultura di project management all'interno delle stazioni appaltanti.

Il problema si pone anche per il ruolo di project manager che svolga cosiddetta *attività di supporto* al RUP, ovvero di aziende che rispondano a bandi di gara in cui si richiedano figure di project manager certificati. In alcuni casi di gare pubbliche, circa il requisito di un project manager certificato, il giudice riconosceva che il termine "certificazione" potesse attribuirsi solo a norme di fonte UNI.

Il riconoscimento di project manager a supporto della stazione appaltante comincia ad essere sempre più presente negli appalti pubblici, specie quando questi siano legati a progetti finanziati da fondi europei, e l'attività di project management sia fra quelle "dovute", e quindi se ne possa giustificare più facilmente la spesa. Si può citare ad esempio un bando di gara del Comune di Bari, in per cui si richiedeva la presenza sia di una figura di supporto al RUP, verosimilmente per questioni di carattere amministrativo-legale, sia una figura di project manager.

È comunque prassi consolidata da diversi anni in molti bandi di gara (tra cui i bandi CONSIP per l'ICT) richiedere ai fornitori la presenza di un Capo Progetto in possesso di una certificazione di project manager (che tuttavia dovrebbe essere correttamente indicata soltanto come qualificazione); è bene che gli stessi Enti accertino sempre, come sottolineato, l'autorevolezza della qualificazione e le modalità del rilascio dei relativi attestati, in quanto alcuni potrebbero non

rispondere alle norme di riconoscimento in ambito pubblicistico (ad esempio test fatti solo online in ambiente non controllato e riconoscimento della persona non conforme alle norme).

Dall'esame di molti bandi di gara emergono diversi possibili criteri utilizzati dalle pubbliche amministrazioni rispetto alle competenze richieste al project manager, a conferma sia di un quadro di riferimento non ancora consolidato che della insufficiente diffusione di informazioni corrette sul tema:

1. Viene richiesta genericamente una qualunque certificazione di project management (usando impropriamente il termine certificazione in luogo di qualificazione)²; a volte sono citate più o meno correttamente tutte le organizzazioni che le rilasciano, che sono comunque tutte poste sullo stesso piano ed è dunque evidente che tale criterio è suggerito dalla preoccupazione – spesso derivante da esperienza già vissuta - di evitare contestazioni che porterebbero a rettificare i requisiti di gara.

2. Viene inizialmente richiesta una specifica certificazione di project management (in realtà come già detto si tratta di una qualificazione), probabilmente quella nota o segnalata al committente (molte volte si tratta della PMP o genericamente PMI) ma, appena viene formulata una specifica richiesta di chiarimento da un fornitore o da un soggetto terzo come può essere ISIPM, viene successivamente precisato che sono ritenute ammissibili ed equivalenti anche le altre certificazioni esistenti, mettendo insieme senza alcuna distinzione la certificazione UNI 11648 e le varie PMP, IPMA, ISIPM³.

3. Viene richiesta come qualificazione la frequenza, con profitto,

² Caso della gara indetta dal Comune di Livorno 29/01/2019.

³ È quanto avvenuto nel caso della gara indetta dalla Agenzia Roma mobilità nel gennaio 2019.

a corsi di formazione in materia di project management⁴.

4. In una recente gara a inviti è stata richiesta inizialmente soltanto la certificazione del project manager secondo UNI 11648, il che ha fatto inizialmente ritenere che si fosse consapevolmente scelto il requisito della certificazione di terza parte, escludendo le qualificazioni o attestazioni di seconda parte; tuttavia è stato poi precisato – evidentemente su specifica richiesta di un fornitore partecipante – che il requisito poteva essere soddisfatto anche con la certificazione PMP (!).

5. Qualche anno fa era anche avvenuto che in un bando di una importante azienda pubblica era stata richiesta la presenza di figure di project manager certificati “secondo UNI ISO 21500”, mentre come si è detto la certificazione è in conformità alla UNI 11648 che la richiama, in quanto non esiste alcuna certificazione UNI ISO 21500 (!).

Per uno schema generale di inquadramento sui due riferimenti, si veda la Fig. 2, in cui la stessa UNI 11648 integra le conoscenze di processo della UNI ISO 21500, altre competenze (di contesto, comportamentali) e altri requisiti del ruolo (esperienza, eventuali qualificazioni, modalità di esame). Nel caso della ricostruzione del ponte di Genova è poi significativo il fatto che sia stato dato lo specifico incarico di project management ad una società esterna, pratica che si auspica venga utilizzata anche in successivi appalti e che possa divenire norma del settore, in analogia a quanto si usa all'estero, quando si adotti una società di “project e construction management”. Ma nonostante tale modalità di supporto risulti senz'altro utile resta indiscutibile la necessità che anche il RUP sia realmente riconosciuto come il project manager dell'opera, unitamente alla struttura permanente di

⁴ Si veda il bando del Comune di Rimini – 25/09/2019.

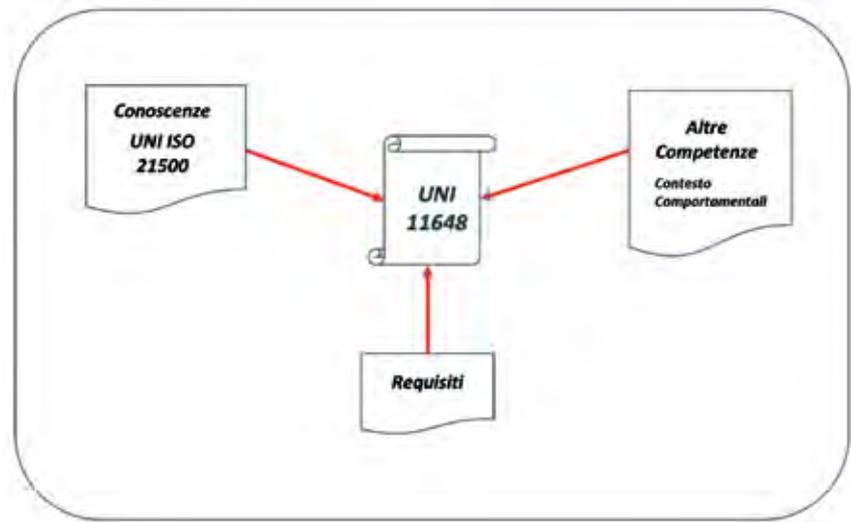


Figura 2 - Relazioni fra Norma UNI ISO 21500 e UNI 11648.

supporto della stazione appaltante, dovendosi riconoscere come fondamentale il ruolo del cosiddetto *owner* di progetto, mentre naturalmente nulla vieta che l'appaltatore, o i diversi soggetti fornitori in un'opera più complessa di integrazione, possano avere ciascuno al proprio interno un project manager. Per lo sviluppo delle competenze di project management nella pubblica amministrazione restano naturalmente validi i riferimenti di qualificazione e certificazione in precedenza indicati. Infine va sottolineato che nella governance dei progetti e nella definizione dei requisiti professionali, il ruolo pubblico è indubbiamente fondamentale per l'orientamento e la crescita più generale del mercato.

Conclusioni

La strada del riconoscimento della figura professionale del project manager in Italia può essere stata relativamente lunga, e tuttora c'è ancora molto da fare. Il quadro normativo risulta peraltro sufficientemente completo, ed esistono diversi segnali di interesse, dell'operatore sia pubblico che privato, perché si riconosca la necessità e l'opportunità di competenze di project management al servizio della realizzazione di opere e servizi sempre più im-

portanti e complessi nel Paese. Ma anche come competenza diffusa nei cosiddetti progetti di media e piccola dimensione, che spesso fanno anche la differenza per l'efficienza e la maturità delle organizzazioni.

Bibliografia

- [1] UNI CEI EN ISO/IEC 17024:2012. Valutazione della conformità - Requisiti generali per organismi che eseguono la certificazione di persone
- [2] UNI ISO 21500:2013. Guida alla gestione dei progetti (project management)
- [3] UNI 11648:2016. Attività professionali non regolamentate. Project manager. Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza.
- [4] UNI 11506:2017. Attività professionali non regolamentate. Figure professionali operanti nel settore ICT. Requisiti per la valutazione e certificazione delle conoscenze, abilità e competenze per i profili professionali ICT basati sul modello ICT.

Enrico Mastrofini

Presidente dell'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM), di cui è stato uno dei Fondatori nonché componente del Consiglio Direttivo dal 2005. Laureato in Matematica e specializzato in Informatica, ha una trentennale esperienza come Project Manager e Program Manager nel Gruppo Telecom Italia.

Project Manager certificato da AICQ-SICEV in conformità alla UNI 11648, ha anche conseguito le certificazioni di project management IPMA-D, PMP®, ISIPM-Av®. Docente di project management in ambito universitario e aziendale è autore di numerosi articoli e memorie congressuali sulle problematiche della Gestione Progetti con particolare riferimento al settore ICT ed alle certificazioni. È autore della “Guida alle conoscenze di gestione progetti”, ed a curato la “Guida ai temi ed ai processi di project management”, pubblicate da Franco Angeli.