

COURSEWARE

# Certificazione PM<sup>2</sup> Foundation rilasciata da PM<sup>2</sup> GROUP

**Laurent Kummer**

Certificazione PM<sup>2</sup> Foundation  
rilasciata da PM<sup>2</sup> GROUP  
Courseware

## Colophon

Titolo:	Materiale didattico per la Certificazione PM2 Foundation PM2 GROUP
Autori:	Laurent Kummer
Traduttore:	Eusebio F. Giandomenico
Editore:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch
ISBN Edizione cartacea :	978 94 018 0967 2
Edizione:	Prima edizione, prima stampa gennaio 2023
Progetto:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch
Copyright:	© Van Haren Publishing 2023

Per ulteriori informazioni sulle edizioni Van Haren Publishing inviare una e-mail a: [info@vanharen.net](mailto:info@vanharen.net) o consultare il sito: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Although this publication has been composed with much care, neither author, nor editor, nor publisher can accept any liability for damage caused by possible errors and/or incompleteness in this publication.

The PM<sup>2</sup> GROUP logo is owned by the PM<sup>2</sup> Group Consortium

The PM<sup>2</sup> Project Management Methodology is owned by the European Union, 2021

The PM<sup>2</sup> logo is the property of the European Union and may not be registered as a trademark or otherwise, nor used separately from documents like 978-92-76-31380-9 PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide 3.0.1.

## **Publisher about the Courseware**

The Courseware was created by experts from the industry who served as the author(s) for this publication. The input for the material is based on existing publications and the experience and expertise of the author(s). The material has been revised by trainers who also have experience working with the material. Close attention was also paid to the key learning points to ensure what needs to be mastered.

The objective of the courseware is to provide maximum support to the trainer and to the student, during his or her training. The material has a modular structure and according to the author(s) has the highest success rate should the student opt for examination. The Courseware is also accredited for this reason, wherever applicable.

In order to satisfy the requirements for accreditation the material must meet certain quality standards. The structure, the use of certain terms, diagrams and references are all part of this accreditation. Additionally, the material must be made available to each student in order to obtain full accreditation. To optimally support the trainer and the participant of the training assignments, practice exams and results are provided with the material.

Direct reference to advised literature is also regularly covered in the sheets so that students can find additional information concerning a particular topic. The decision to leave out notes pages from the Courseware was to encourage students to take notes throughout the material.

Although the courseware is complete, the possibility that the trainer deviates from the structure of the sheets or chooses to not refer to all the sheets or commands does exist. The student always has the possibility to cover these topics and go through them on their own time. It is recommended to follow the structure of the courseware and publications for maximum exam preparation. This courseware includes the official manual. The pages following the manual contain the courseware and syllabus.

The courseware and the recommended literature are the perfect combination to learn and understand the theory.

-- Van Haren Publishing

## Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within four domains:

- IT and IT Management
- Architecture (Enterprise and IT)
- Business Management and
- Project Management

Van Haren Publishing is also publishing on behalf of leading organizations and companies: ASLBiSL Foundation, BRMI, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IFDC, Innovation Value Institute, IPMA-NL, ITSqc, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Topics are (per domain):

### IT and IT Management

ABC of ICT  
ASL®  
CATS CM®  
CMMI®  
COBIT®  
e-CF  
ISO/IEC 20000  
ISO/IEC 27001/27002  
ISPL  
IT4IT®  
IT-CMF™  
IT Service CMM  
ITIL®  
MOF  
MSF  
SABSA  
SAF  
SIAM™  
TRIM  
VeriSM™

### Enterprise Architecture

ArchiMate®  
GEA®  
Novius Architectuur  
Methode  
TOGAF®

### Business Management

*BABOK® Guide*  
BiSL® and BiSL® Next  
BRMBOK™  
BTF  
EFQM  
eSCM  
IACCM  
ISA-95  
ISO 9000/9001  
OPBOK  
SixSigma  
SOX  
SqEME®

### Project Management

A4-Projectmanagement  
DSDM/Atern  
ICB / NCB  
ISO 21500  
MINCE®  
M\_o\_R®  
MSP®  
P3O®  
*PMBOK® Guide*  
Praxis®  
PRINCE2®

For the latest information on VHP publications, visit our website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

## Table of content

--- Slide number  
--- Page number

Reflection	Riflessioni		7
Agenda	Agenda		9
<b>The Course Slides</b>	<b>Le slide del Corso</b>		
Course Presentation	Presentazione del Corso	(1)	11
Introduction to Project Management	Introduzione al Project Management	(12)	16
<i>Quizz</i>	<i>Quiz</i>	(36)	28
PM <sup>2</sup> Proposal	La Proposta PM <sup>2</sup>	(42)	31
<i>Summary &amp; Quizz</i>	<i>Riepilogo e Quiz</i>	(62)	41
The Governance Model	Il Modello di Governance	(69)	44
<i>Summary &amp; Quizz</i>	<i>Riepilogo e Quiz</i>	(88)	54
The Initiating Phase	La Fase di Avvio	(95)	57
<i>Summary &amp; Quizz</i>	<i>Riepilogo e Quiz</i>	(118)	69
The Planning Phase	La Fase di Pianificazione	(125)	72
The Planning Process	Il Processo di pianificazione	(145)	81
<i>Summary &amp; Quizz</i>	<i>Riepilogo e Quiz</i>	(198)	109
The Executing Phase	La Fase di Esecuzione	(205)	112
<i>Quizz</i>		(217)	118
Monitor & Control	Monitoraggio e Controllo	(223)	120
<i>Summary &amp; Quizz</i>	<i>Riepilogo e Quiz</i>	(253)	136
The Closing Phase	La Fase di Chiusura	(260)	140
<i>Summary &amp; Quizz</i>	<i>Riepilogo e Quiz</i>	(267)	143
The PM <sup>2</sup> Mindsets	I Mindests PM <sup>2</sup>	(274)	147
Conclusion	Conclusioni	(281)	150
Appendix 1: Logical Framework	Allegato 1: Il Quadro Logico	(289)	154
PM <sup>2</sup> & Sustainability	PM <sup>2</sup> e Sostenibilità	(305)	162
<b>PM<sup>2</sup> Syllabus</b>	<b>Il Syllabus PM<sup>2</sup></b>		167
<b>Project Management Methodology Guide 3.0.1</b>	<b>Metodo di gestione progetto PM<sup>2</sup> Guida 3.0.1</b>		178

# Self-Reflection of understanding Diagram

*‘What you do not measure, you cannot control.’ – Tom Peters*

Fill in this diagram to self-evaluate your understanding of the material. This is an evaluation of how well you know the material and how well you understand it. In order to pass the exam successfully you should be aiming to reach the higher end of Level 3. If you really want to become a pro, then you should be aiming for Level 4. Your overall level of understanding will naturally follow the learning curve. So, it’s important to keep track of where you are at each point of the training and address any areas of difficulty.

Based on where you are within the Self-Reflection of Understanding diagram you can evaluate the progress of your own training.

<i>Level of Understanding</i>	<i>Before Training (Pre-knowledge)</i>	<i>Training Part 1 (1st Half)</i>	<i>Training Part 2 (2nd Half)</i>	<i>After studying / reading the book</i>	<i>After exercises and the Practice exam</i>
<i>Level 4 I can explain the content and apply it .</i>					
<i>Level 3 I get it! I am right where I am supposed to be.</i>					<i>Ready for the exam!</i>
<i>Level 2 I almost have it but could use more practice.</i>					
<i>Level 1 I am learning but don’t quite get it yet.</i>					

(Self-Reflection of Understanding Diagram)

Write down the problem areas that you are still having difficulty with so that you can consolidate them yourself, or with your trainer. After you have had a look at these, then you should evaluate to see if you now have a better understanding of where you actually are on the learning curve.

**Troubleshooting**

*Problem areas:*

*Topic:*

---

Part 1

---

---

---

---

---

Part 2

---

---

---

---

---

You have gone through the book and studied.

---

---

---

You have answered the questions and done the practice exam.

---

---

---

---

---

---

---



## Agenda

### Programma suggerito – Corso da 1 giorno:

---

#### Mattina

---

- Introduzione e presentazione degli obiettivi – 30 min
  - Contesti e sfide per i progetti e per i projects managers – 30 min
  - Definizioni – 20 min
  - Panoramica di PM<sup>2</sup> - 30 min Direzione di progetto – 1h
- 

#### Pomeriggio

---

- Fase iniziale – 30 min
  - Fase di pianificazione – 30 min
  - Fase di svolgimento – 30 min
  - Monitoraggio e controllo – 1h
  - Fase di chiusura – 15 min
  - Atteggiamenti mentali – 15 min
  - Conclusioni
- 

### Programma suggerito – Corso da 2 giorni:

---

#### Giorno 1:

##### Mattina

---

- Introduzione e presentazione degli obiettivi – 30 min
  - Contesti e sfide per i progetti e per i projects managers – 30 min
  - Definizioni – 30 min
  - Panoramica e storia di PM<sup>2</sup> – 45 min
- 

##### Pomeriggio

---

- La direzione di Progetto PM<sup>2</sup> – 30 min
  - Fase iniziale – 45 min
  - Fase di pianificazione – 1h 30min
- 

#### Giorno 2:

##### Mattina

---

- Fase di pianificazione – 1h 30 min
  - Fase di svolgimento – 15 min Monitoraggio e controllo – 1h
- 

##### Pomeriggio

---

- Monitoraggio e controllo – 30 min
  - Fase di chiusura – 30 min
  - Atteggiamenti mentali – 20 min
  - Riepilogo – 1h 30min
  - Conclusioni
-

## Programma suggerito – Corso da 3 giorni:

---

### **Giorno 1:**

#### **Mattina**

---

- Introduzione e presentazione degli obiettivi – 30 min
  - Contesti e sfide per i progetti e per i project manager – 45 min
  - Definizioni – 30 min
  - Panoramica PM<sup>2</sup> – 30 min
  - La direzione di Progetto PM<sup>2</sup> – 30 min
- 

#### **Pomeriggio**

---

- La direzione di Progetto PM<sup>2</sup> – 30 min
  - Workshop: Selezionare e dirigere un progetto – 1h
  - Fase iniziale – 1h
  - Workshop: L'avvio di un progetto – 30 min
- 

### **Giorno 2:**

#### **Mattina**

---

- Riepilogo della giornata precedente – 15 min
  - Fase di pianificazione – 2 h 30 min
- 

#### **Pomeriggio**

---

- Workshop: Pianificazione di progetto – 1h 30 min
  - Workshop: Presentazione della squadra di progetto – 1h 30 min
- 

### **Giorno 3:**

#### **Mattina**

---

- Riepilogo della giornata precedente – 15 min
  - Fase di svolgimento – 15 min
  - Monitor & Control – 1h
  - Monitoraggio e controllo – 30 min
  - Workshop – 1h 30 min
- 

#### **Pomeriggio**

---

- Fase di chiusura – 30 min
  - Atteggiamenti mentali – 30 min
  - Il Quadro Logico – 30 min
  - Riepilogo finale – 1h 30min
  - Conclusioni
-

Gestire i progetti con



La metodologia aperta per la gestione dei progetti,  
creata e aggiornata dalla Commissione Europea

I materiali di questo corso sono pensati sia per i formatori che per i project manager esperti ed hanno come obiettivo quello di far comprendere come gestire i progetti con PM<sup>2</sup>. I materiali sono allineati con la versione 3.0.1 del Metodo di gestione progetto PM<sup>2</sup>, pubblicato dalla Commissione Europea e disponibile al link: <https://europa.eu/pm2>

La pubblicazione è Copyright della Commissione Europea (© Unione europea, 2021) la riproduzione ed il riutilizzo sono autorizzati autorizzati con citazione della fonte.

Il logo PM<sup>2</sup> è di proprietà dell'Unione europea e non può essere registrato come marchio o in altro modo, né può essere utilizzato separatamente dai contenuti pubblicati dalla Commissione Europea.

Né la pubblicazione né il logo possono essere utilizzati in un modo che suggerisca l'avallo di un ente esterno da parte dell'Unione europea.

Crediti relativi alle immagini :

Ove non diversamente indicato, tutte le immagini di questo corso sono concesse dagli autori sotto licenza Adobe Stock©.

## Come utilizzare questi materiali didattici

In alto a destra troverete, quando pertinente, il rimando grafico alla fase del ciclo di vita PM<sup>2</sup>.

Il corso è progettato su tre livelli e gli stessi sono utilizzabili per l'organizzazione di corsi di uno, due o tre giorni.

Per ciascuna slide, il livello corrispondente è indicato da uno o più cerchi in alto a sinistra.

Il primo livello introduce i concetti generali di PM<sup>2</sup> ed è indicato da un primo cerchio di colore arancione.

Il secondo livello copre gli argomenti e le conoscenze teoriche richieste per l'esame di certificazione, è indicato da un secondo cerchio di colore rosso.

Il terzo livello fornisce indicazioni pratica per la gestione dei progetti con PM<sup>2</sup>, è indicato da un terzo cerchio di colore azzurro.

Gli argomenti necessari alla preparazione dell'esame di certificazione sono trattati nei primi due livelli.

**Pianificazione: Riunione di lancio della pianificazione del progetto**

- Illustrare e condividere i ruoli e le responsabilità del/sul progetto.
- Condividere con i partecipanti la Scheda di inizio progetto, affinché possano comprendere l'ambito del progetto.
- Evidenziare le aspettative dei principali stakeholder.
- Discutere dei rischi, vincoli e assunti del progetto e della tempistica.

**Consigli**

• Qualificare il team di lavoro  
 • Definire la struttura del progetto  
 • Stabilire i ruoli e le responsabilità  
 • Definire i processi di comunicazione  
 • Stabilire i punti di incontro  
 • Definire i rischi  
 • Definire i vincoli  
 • Definire i presupposti  
 • Definire i criteri di successo  
 • Definire i criteri di chiusura

RAM (RASC)	AGR	PSC	PO	BM	BRG	SP	PM	PCT
Riunione di lancio della pianificazione	I	A	C	S	C	C	R	C

In alcune slide è presente il rimando ad un punto specifico della Guida, ad esempio: l'indicazione P2.3 rimanda al paragrafo 2.3, AE6 rimanda invece all'allegato E.6.

Questi materiali didattici offrono gli strumenti per gestire i progetti con PM<sup>2</sup>.

La durata suggerita per un corso che consenta di raggiungere una comprensione piena della metodologia è di tre giorni e comprende sia la parte teorica che alcuni esempi pratici.

È tuttavia possibile ridurre il corso a due giorni (focalizzandosi sulla parte teorica prevista dal Syllabus per la certificazione PM<sup>2</sup>), come anche usare questo materiale per un corso introduttivo di una sola giornata.

Per aiutare i formatori le slides sono contrassegnate secondo il seguente codice:

● Slides che coprono i concetti base, utili a fornire una panoramica della metodologia PM<sup>2</sup>.

● Slides che trattano gli argomenti previsti dal Syllabus PM<sup>2</sup> v3 per la certificazione..

● Slides che consentono un'approfondita conoscenza della metodologia PM<sup>2</sup> e delle tecniche collegate.

Per la preparazione alla Certificazione PM<sup>2</sup> Certification, si suggerisce caldamente il corso da due giorni che copre tutti gli aspetti teorici (● + ●)!

Il corso da una giornata NON copre l'intero Syllabus PM<sup>2</sup> v3 definito dalla Commissione Europea.

## PM<sup>2</sup> – Le pubblicazioni

Nei materiali didattici è compresa una copia della Guida PM<sup>2</sup> V3.0.1. Per la miglior riuscita del corso si raccomanda di utilizzare sempre le versioni aggiornate della Guida e dei modelli, disponibili gratuitamente sul sito della Commissione Europea al link: <https://europa.eu/pm2>



+ consigli, strumenti, tecniche e traduzioni dei documenti PM<sup>2</sup>!



## Obiettivi del corso

Il corso ha l'obiettivo di collocare correttamente i concetti del Project Management nel quadro di riferimento della metodologia PM<sup>2</sup>.

Consente ai partecipanti di:

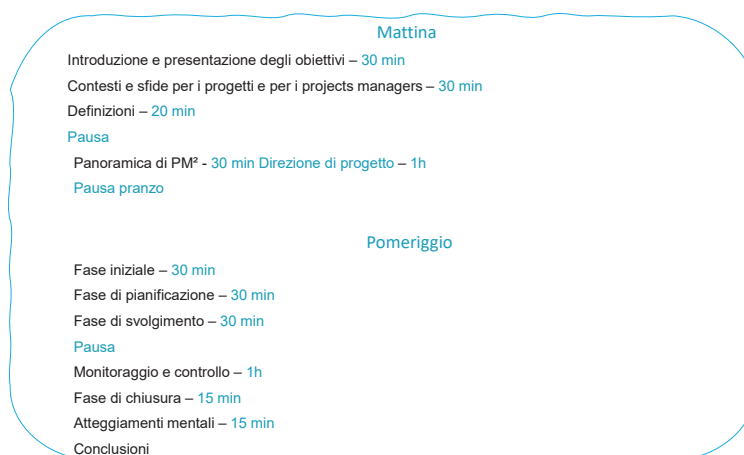
- Arrivare alla conoscenza necessaria per utilizzare la metodologia PM<sup>2</sup>.
- Comprendere l'intero ciclo di vita del progetto secondo PM<sup>2</sup> così come l'organizzazione i ruoli e le responsabilità all'interno dello stesso.
- Far propri gli atteggiamenti mentali proposti da PM<sup>2</sup>.
- Prendere confidenza con i principali modelli di documento (Artefacts) di PM<sup>2</sup> per iniziare, pianificare, svolgere, controllare e chiudere i progetti.
- Prepararsi per l'esame di Certificazione PM<sup>2</sup>
- Definire e gestire i principali processi per la gestione dei progetti
- Conoscere strumenti e tecniche fondamentali per la gestione dei progetti

## Course content



1. Introduzione
  - Il contesto per i progetti e la loro gestione.
  - Definizioni.
  - Riuscita del Progetto e fallimenti
2. La proposta PM<sup>2</sup>
  - Storia e stato attuale
  - PM<sup>2</sup> nell'ambito dei progetti finanziati dalla UE.
  - Struttura della metodologia.
3. La direzione di Progetto PM<sup>2</sup>
4. Fasi e documenti di riferimento
  - Inizio
  - Pianificazione
  - Svolgimento
  - Monitoraggio e controllo
  - Chiusura
5. Atteggiamenti mentali PM<sup>2</sup>

## Programma suggerito – Corso da 1 giorno



## Programma suggerito – Corso da 2 giorni

### Giorno 1

#### Mattina

Introduzione e presentazione degli obiettivi – 30 min  
 Contesti e sfide per i progetti e per i projects managers – 30 min  
 Definizioni – 30 min

#### Pausa

Panoramica e storia di PM<sup>2</sup> – 45 min  
 La direzione di Progetto PM<sup>2</sup> – 1h

#### Pausa pranzo

#### Pomeriggio

La direzione di Progetto PM<sup>2</sup> – 30 min  
 Fase iniziale – 45 min

#### Pausa

Fase di pianificazione – 1h 30min

### Giorno 2

#### Mattina

Fase di pianificazione – 1h 30 min  
 Pausa  
 Fase di svolgimento – 15 min Monitoraggio e controllo – 1h  
 Pausa pranzo

#### Pomeriggio

Monitoraggio e controllo – 30 min  
 Fase di chiusura – 30 min  
 Atteggiamenti mentali – 20 min

#### Pausa

Riepilogo – 1h 30min  
 Conclusioni

## Programma suggerito – Corso da 3 giorni

### Giorno 1

#### Mattina

Introduzione e presentazione degli obiettivi – 30 min  
 Contesti e sfide per i progetti e per i projects managers – 45 min

#### Pausa

Definizioni – 30 min  
 Panoramica PM<sup>2</sup> – 30 min

La direzione di Progetto PM<sup>2</sup> – 30 min  
 Pausa pranzo

#### Pomeriggio

La direzione di Progetto PM<sup>2</sup> – 30 min  
 Workshop: Selezionare e dirigere un progetto – 1h

#### Pausa

Fase iniziale – 1h  
 Workshop: L'avvio di un progetto – 30 min

### Giorno 2

#### Mattina

Riepilogo della giornata precedente – 15 min  
 Fase di pianificazione – 1h

#### Pausa

Fase di pianificazione – 1h 30 min  
 Pausa pranzo

#### Pomeriggio

Workshop: Pianificazione di progetto – 1h 30 min  
 Pausa  
 Workshop: Presentazione della squadra di progetto – 1h 30 min

### Giorno 3

#### Mattina

Riepilogo della giornata precedente – 15 min  
 Fase di svolgimento – 15 min  
 Monitor & Control – 1h

#### Pausa

Monitoraggio e controllo – 30 min  
 Workshop – 1h 30 min  
 Pausa pranzo

#### Pomeriggio

Fase di chiusura – 30 min  
 Atteggiamenti mentali – 30 min  
 Il Quadro Logico – 30 min

#### Pausa

Riepilogo finale – 1h 30min  
 Conclusioni

## Presentations – Round table

Presentatevi alla classe:

- Qual è la tua esperienza nella gestione di progetti?
- Hai già una certificazione?
- Cosa ti aspetti da questo corso?
- Vuoi comunicare altre informazioni su di te che pensi utili alla classe?



## INTRODUZIONE ALLA GESTIONE DEI PROGETTI



## NOTA PER IL FORMATORE

Lo scopo di questa sezione è quello di presentare ai partecipanti i contesti in cui si inseriscono i progetti e i concetti chiave della gestione dei progetti, in particolare l'importanza di gestire i cambiamenti introdotti dal progetto al fine di garantire i benefici o l'impatto attesi. PM<sup>2</sup> si caratterizza, rispetto ad altre metodologie, perché affronta questo aspetto in maniera esplicita (con il Business Implementation Plan).

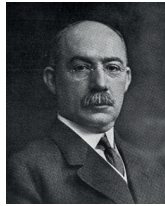
## A cosa servono i progetti?

- Per risolvere problemi su larga scala (sanità, ambiente, energia...)
- Per migliorare il modo in cui facciamo le cose (nuove modalità operative)
- Per trasformare le procedure al fine di migliorare il modo di lavorare
- Per offrire nuovi prodotti o servizi
- Per progredire come civiltà
  
- **Per cambiare (in meglio!) la nostra società**

### Nota

Bisogna sempre tener presente che la maggior parte dei progetti comporta un qualche cambiamento per l'organizzazione che beneficia dei risultati. I progetti creano cambiamenti, cambiamenti sulle persone, su come lavorano, su come vivono. Problema: a nessuno piacciono i cambiamenti, specie se arrivano dagli altri! Dobbiamo quindi sempre ricordare il "perché" del progetto. Se il "perché" è il cambiamento, bisogna gestire questo aspetto per tutta la durata del progetto e oltre!

## Quando nasce il project management ?



Henry Gantt, 1915

### Nota

Il Project Management è probabilmente antico quanto l'umanità. Se ne trovano tracce storiche relative alle grandi opere del passato, come le piramidi egizie, la grande muraglia cinese ed i giardini di Babilonia. Una brusca accelerazione si è avuta nel XX secolo, negli anni '60 le prime associazioni e negli anni '80 il Project Management è diventato materia di studio autonoma (prima rivista accademica nel 1981)

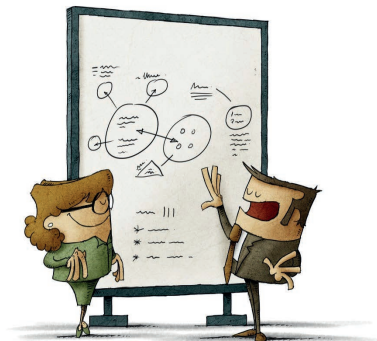
## Parliamone: il progetto come sfida

Perché pensi che i tuoi progetti siano falliti o possano fallire?  
Quali sono per te le criticità o le paure?

**Discutine o elenca le cause sulla lavagna**

### Nota

Come mai i progetti a volte falliscono, nonostante l'umanità è da sempre impegnata nella realizzazione di progetti? Forse proprio perché siamo umani! Probabilmente nessuno degli elementi che possiamo elencare come cause di fallimento è un errore dovuto alla tecnica o alla metodologia, quanto piuttosto ad azioni e comportamenti riconducibili ad errori o difetti tipicamente umani.



## Quali sono le possibili cause di insuccesso in un Progetto?

- Project manager non adeguatamente preparati o con poca esperienza
- Mancata mappatura e gestione delle aspettative
- Scarsa leadership a tutti i livelli
- Inadeguata identificazione, documentazione e monitoraggio degli obiettivi e dei requisiti
- Processi di pianificazione e piani di progetto inadeguati



Source: Frank Winters, "The Top 10 Reasons Projects Fail" in *ganthead.com*

© Van Haren Publishing

17

## Esempi di Progetti

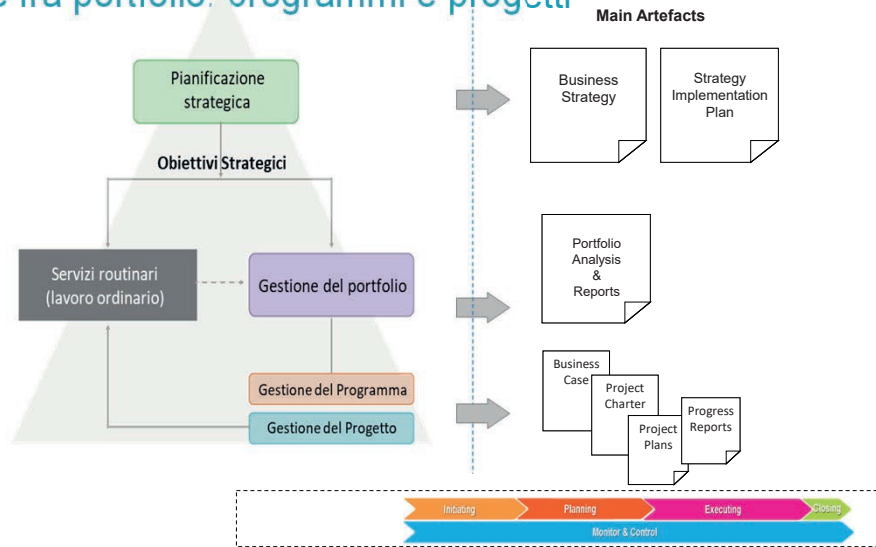
I progetti vengono intrapresi a tutti i livelli dell'organizzazione e possono coinvolgere una sola persona o molte migliaia. La loro durata va da poche settimane a diversi anni. I progetti possono coinvolgere una o più unità organizzative.

- Sviluppare un nuovo prodotto o servizio.
- Indurre un cambiamento nella struttura, nel personale o nello stile di un'organizzazione
- Progettare un nuovo veicolo di trasporto
- Sviluppare, modificare o acquisire un nuovo sistema informativo
- Costruire un edificio o di una struttura
- Costruire un sistema idrico per una comunità
- Condurre una campagna di comunicazione per una istituzione
- Implementare una nuova procedura o processo aziendale
- Rispondere ad una richiesta contrattuale

© Van Haren Publishing

18

## Relazione fra portfolio, programmi e progetti



P2.2

© Van Haren Publishing

19

## Relazione fra portfolio, programmi e progetti



### Programme:

Un programma è costituito da un insieme di progetti tra loro correlati, raggruppati per facilitarne la gestione e per conseguire quegli obiettivi e benefici che non potrebbero mai essere garantiti da una gestione separata dei singoli progetti. I programmi possono anche includere attività non ricomprese nei progetti del programma.

### Portfolio:

Un portfolio consiste in una collezione di progetti, programmi e alter attività ordinarie che sono aggregate tra loro per consentire un maggior livello di Controllo sugli investimenti e le risorse e per facilitare l'efficace gestione in termini di implementazione degli obiettivi primari e strategici dell'organizzazione

P2.2

© Van Haren Publishing

20

## Management of Projects, Programme and Portfolios



Portfolio Management: gestire il Progetto giusto.



Project Management: gestire il Progetto in maniera corretta

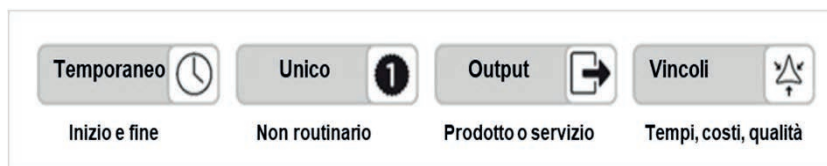


Programme Management: integrare i progetti in maniera efficace.

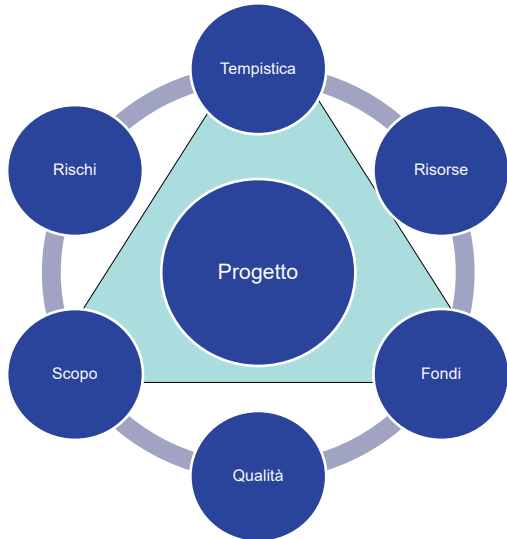
## Che cosa è un Progetto?

*di persone!*

Un progetto è una struttura organizzativa temporanea con lo scopo di creare un prodotto o un servizio (output) unico, rispettando vincoli quali tempi, costi, qualità.



## Vincoli di progetto

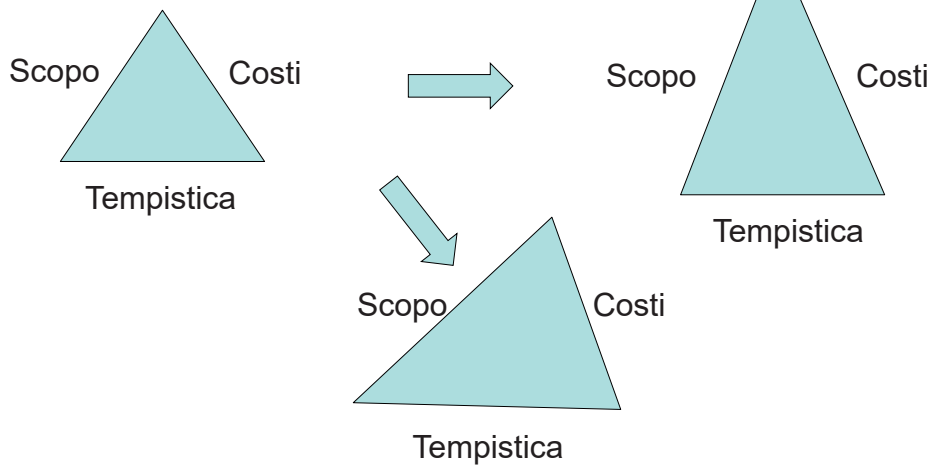


### Tip

anche politici, concorrenti, leggi e regolamenti, ambiente, mercato ecc.

## Il Triplice Vincolo o "Triangolo di ferro"

Costi, Tempi e Scopo sono interdipendenti. Non si può modificare uno di questi tre vincoli senza impattare sugli altri due.



## Chi sono gli stakeholder?

Gli stakeholder di progetto sono singoli, gruppi o organizzazioni che:

- sono attivamente coinvolti nel progetto
- possono influenzare il progetto o essere influenzati dalle attività svolte durante il ciclo di vita di progetto e/o dai prodotti e benefici del progetto
- ... o credono di esserlo!



### Nota

Bisogna fare attenzione agli stakeholder autoproclamati: le persone che pensano di essere stakeholder del progetto lo diventano di fatto, poiché le loro azioni avranno comunque una ricaduta sul progetto.

*ISO 21505:2017 - persona, gruppo o organizzazione che ha interessi in, o può influenzare, può essere influenzato da, o si sente influenzato da, qualsiasi aspetto di un progetto, programma, portafoglio o dalla direzione dell'organizzazione.*

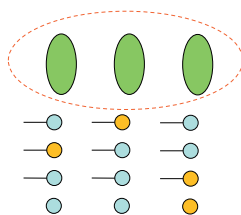
P4.1

© Van Haren Publishing

25

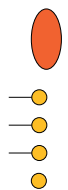
## Strutture organizzative

● Responsabile di funzione ● Project manager ● Project staff



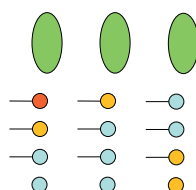
### Funzionale

Le diverse funzioni sono isolate. Il coordinamento di progetto è distribuito fra i responsabili delle funzioni. Ad es. la PA



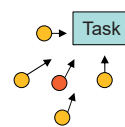
### Orientata ai progetti

Il Project Manager ha piena autorità sul team di progetto. Per esempio: fornitori di servizi, società di consulenza...



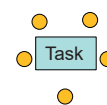
### A matrice

Il personale di progetto svolge sia attività proprie della funzione organizzativa di appartenenza che attività di progetto.



### Fluida

I team di progetto si formano ad hoc sulla base delle attività da svolgere e si sciolgono subito dopo.



### Autonoma

Team di Progetto autonomi e auto organizzati. Ad esempio organizzazioni che hanno adottato l'approccio Agile.

P2.3.1

© Van Haren Publishing

26

## Scenari e prestazioni delle diverse strutture organizzative

	Per funzioni	Matrice debole	Bilanciata	Matroce forte	Orienta ai p.	Fluida	Autonoma
<b>Autorità del Project manager</b>	Scarsa o nulla	Bassa	Bassa o media	Media o forte	Forte	Forte	N/A
<b>Disponibilità delle risorse</b>	Scarsa o nulla	Bassa	Da bassa a moderata	Da moderata ad alta	Alta	Alta	Alta
<b>Gestione dei fondi</b>	Responsabili delle funzioni	Responsabili delle funzioni	Mista	Project Manager	Project Manager	Project Manager	Project Manager
<b>Incarico del Project manager</b>	Nessuno o part-time	Part-time	Tempo pieno	Tempo pieno	Tempo pieno	Tempo pieno	Tempo pieno
<b>Incarichi dello staff di progetto</b>	Part-time	Part-time	Part-time o tempo pieno	Tempo pieno	Tempo pieno	Tempo pieno	Tempo pieno

← Alto rischio di fallimento Basso rischio di fallimento →

P2.3.1

© Van Haren Publishing

27

## Competenze

Il Project Manager deve possedere un gran numero di abilità per poter affrontare tutte le situazioni. Anche i membri del team di progetto devono essere selezionati in base alle loro capacità in modo che, completandosi a vicenda, coprano tutte le competenze richieste per il progetto.

Un possibile quadro delle competenze necessarie in un Progetto:

Strategiche e cognitive	Intra e inter-personali	Pratiche
Strategia Governance, strutture e processi Standard, norme e meccanismi di aderenza/compliance Potere e interesse (matrice di analisi stakeholder) Cambiamento e trasformazione organizzativa Cultura organizzativa e valori	Consapevolezza di sé e auto-regolazione emotiva Integrità e affidabilità Comunicazione interpersonale Coinvolgimento e abilità socio-relazionali Leadership Cooperare e lavorare in team Gestione dei conflitti e delle crisi Intraprendenza Negoziazione Orientamento al risultato	Progettazione Requisiti e obiettivi Ambito, tempo Organizzazione Qualità Finanza Risorse Approvvigionamento Pianificazione e controllo Rischi Parti interessate Cambiamento



Fonte: IPMA ICB 4.0

P2.3.3

© Van Haren Publishing

28



## La giusta metodologia per il giusto team

### Il modello Dreyfus per l'acquisizione delle competenze

Principiante	Apprendista	Competente	Qualificato	Esperto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigida aderenza alle regole o ai piani insegnati</li> <li>• Nessuna autonomia o discrezionalità di giudizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percezione limitata della situazione</li> <li>• Tutti gli aspetti del lavoro sono allo stesso livello di importanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione di diverse attività e informazioni</li> <li>• Valutazione delle azioni in relazione agli obiettivi</li> <li>• Pianificazione</li> <li>• Definizione di attività ripetibili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visione d'insieme della situazione</li> <li>• Definizione delle priorità</li> <li>• Riconoscimento delle deviazioni dal modello di riferimento</li> <li>• Applicazione di linee guida alla situazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di superare regole, linee guida e principi</li> <li>• Comprensione della situazione a colpo d'occhio</li> <li>• Chiara visione delle reali possibilità</li> <li>• Approccio analitico in caso di nuove situazioni.</li> </ul>

Metodi basati su processi

Metodi basati su principi / Agile

#### Nota

È importante valutare il livello di maturità del team di progetto. Il PM<sup>2</sup> è essenzialmente una metodologia basata sui processi e quindi si adatta bene a livelli di maturità medio-bassi. Per team più maturi è bene introdurre maggiore flessibilità ponendo maggiore enfasi sugli approcci mentali proposti da PM<sup>2</sup>.

## Agile PM<sup>2</sup>

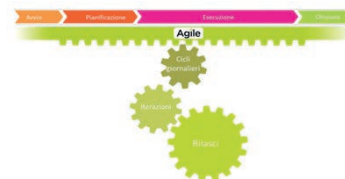
PM<sup>2</sup>, riconoscendo che molti tipi di progetto sono caratterizzati da elevata incertezza e complessità, incorpora i contributi forniti da approcci di gestione Agile.

Tali approcci servono a gestire scenari sfidanti e sono adattabili in base alle dimensioni organizzative in cui vengono applicati. In molti casi, le sfide richiedono di coordinare gruppi di lavoro Agile e non, in base alle politiche, linee guida e requisiti organizzativi, nonché in base ai vincoli di interoperabilità e infrastrutture tecniche.

L'estensione Agile del metodo PM<sup>2</sup> viene integrata nel complessivo framework, costituendo la base per accelerare la gestione del progetto e la capacità responsiva dell'organizzazione. Questa estensione aiuta i team di progetto a raggiungere il livello desiderato di agilità, operando al contempo sul soddisfacimento di requisiti rigorosi in materia di appalti e audit, sul coordinamento della gestione a livello di programma e portfolio strategico, sulla collaborazione con altri progetti, fornitori, unità organizzative ed eventuali organizzazioni esterne.

Per progetti del settore IT, l'estensione Agile di PM<sup>2</sup> fornisce:

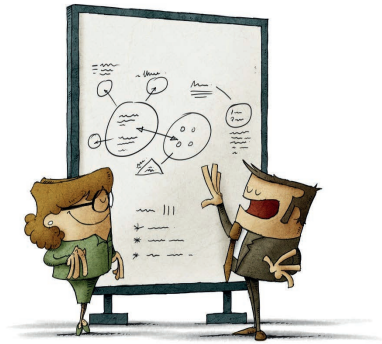
- Specifici ruoli e responsabilità (in termini di estensione alla governance standard di PM<sup>2</sup>);
- Integrazione con il ciclo di vita del progetto PM<sup>2</sup> standard;
- Una serie di artefatti PM<sup>2</sup> Agili (intesi quali estensione di quelli PM<sup>2</sup> standard).



## Parliamone: i Progetti di successo

Domande:

- Cosa si intende per Progetto riuscito?
- Ci sono differenti tipologie di successo?
- C'è un modo sistematico per valutare il successo?



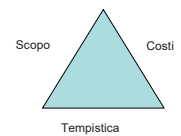
© Van Haren Publishing

31

## Progetto riuscito



Riuscita del progetto  $\neq$  riuscita della Gestione del progetto



Initial project plan: 1945-1950, 7 million AUD  
Completed 1966, 100 million AUD  
Profit by 2012: 227 million AUD

Photo Sources: Foozine.com (Roundabout), Wikipedia (Sidney Opera)

© Van Haren Publishing

32

## I risultati del Progetto

- I prodotti intermedi o output, rilasciati durante un Progetto, sono solo strumentali al raggiungimento di un fine.
- Il vero scopo di un Progetto è quello di ottenere dei risultati che apportino benefici reali.



Impatto

	Outputs	Outcomes	Benefits
Monitoraggio	Facile	Medio	Complesso
Costo del controllo	Basso	Da Medio a Alto	Molto costoso
Rilevante per	Project Manager (PM)	Utenti finali (UR)	Committente (PO)

Nota: spesso, i risultati finali e i benefici si realizzano solo dopo la chiusura del progetto.

## Un esempio: Il Ponte\*

Immagina una regione tagliata a metà da un grande fiume...  
 Da una parte: una città bella, grande, dinamica, con tante attività, posti di lavoro, profitti ecc...  
 Dall'altra parte: la campagna. Noioso. Nessun lavoro. Nessuna attività. Le poche persone che vivono lì devono guidare verso nord per un'ora fino al ponte più vicino e poi di nuovo verso sud per andare in città. Un viaggio di due ore!  
 Come governatore della regione, vuoi vedere salire gli indicatori economici, la ricchezza globale della regione. Ordini studi, discuti con i tuoi consulenti e trovi una soluzione: costruire un ponte!



Indici una gara d'appalto, trovi un'impresa edile che costruisce il ponte di cui la regione ha bisogno. Un successo! Ora a chi vuole andare dalla campagna alla città bastano 15 minuti, anche in bicicletta!  
 Lo scenario pochi anni dopo: le persone si sono spostate verso la campagna al punto che nuovi servizi sono stati sviluppati a livello locale. I dati sulla disoccupazione stanno diminuendo. L'intera regione beneficia del progetto. Sei un governatore felice.

\* ogni riferimento a progetti di ponti è puramente casuale

● ● ● Il Ponte: rapporto finale (debriefing)

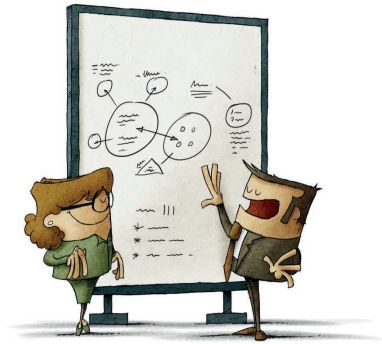
Sulla base dell'esempio precedente,  
descrivere quanto segue:

Prodotti rilasciati dal progetto

Risultati del progetto

Benefici (o impatto) del progetto

Parliamone...



● ● Quiz

Il Contesto del Progetto



## Domanda #1

Un Progetto ha una durata:

1. breve
2. lunga
3. finita
4. infinita

## Domanda #2

I tre principali vincoli di Progetto strettamente correlati sono:

1. Persone, posizioni e politici
2. Scopo, Qualità e Tempo
3. Scopo, Tempo e Fondi
4. Rischi, Risorse e Fondi

### Domanda #3

Ordina I modelli organizzativi da meno al più efficiente per la gestione dei Progetti

1. A Matrice, Per funzioni, Orientato ai progetti
2. Per funzioni, Orientato ai Progetti, a Matrice
3. Per Funzioni, Orientato ai Progetti, a Matrice bilanciata
4. Per Funzioni, a Matrice, Orientati ai progetti

### Domanda #4

In un portfolio di progetti, tutti i progetti sono correlati.

1. Vero
2. Falso

## Domanda #5

Completa la frase : Il Progetto produce degli ..... che, se utilizzati producono per gli utenti dei ..... che nel tempo si sommano portando .....

1. Risultati, Output, Benefici
2. Impatti, Output, Benefici
3. Benefici, Output, Impatto
4. Output, Risultati, Benefici

Panoramica

## LA PROPOSTA PM<sup>2</sup>



## Il Contesto dell'Unione Europea



Molte culture  
Molti « cliché »  
Molte differenze...

... molto lavoro di  
allineamento per lavorare  
insieme

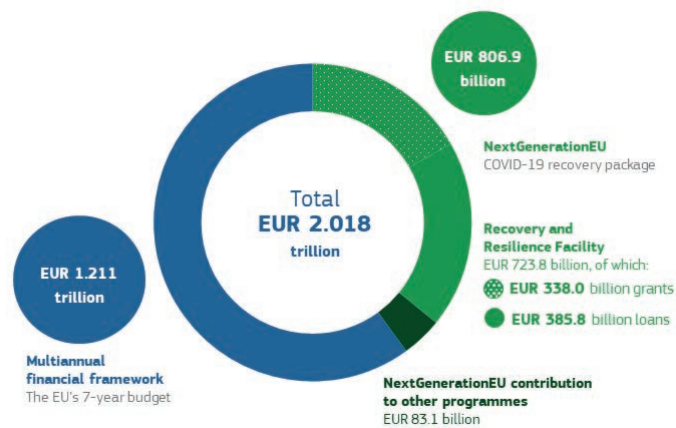


27 paesi  
350 regioni  
~500 milioni di cittadine  
24 lingue  
>30.000 dipendenti delle istituzioni UE  
Budget pluriennale 2021-2027 di oltre  
2 mila miliardi di €



## Bilancio UE

Bilancio pluriennale 2021-2027





## Bilancio annuale UE

Il bilancio annuale è votato dal Parlamento e attuato in base alle priorità di spesa (rubriche).

Tre le modalità di gestione dei fondi:

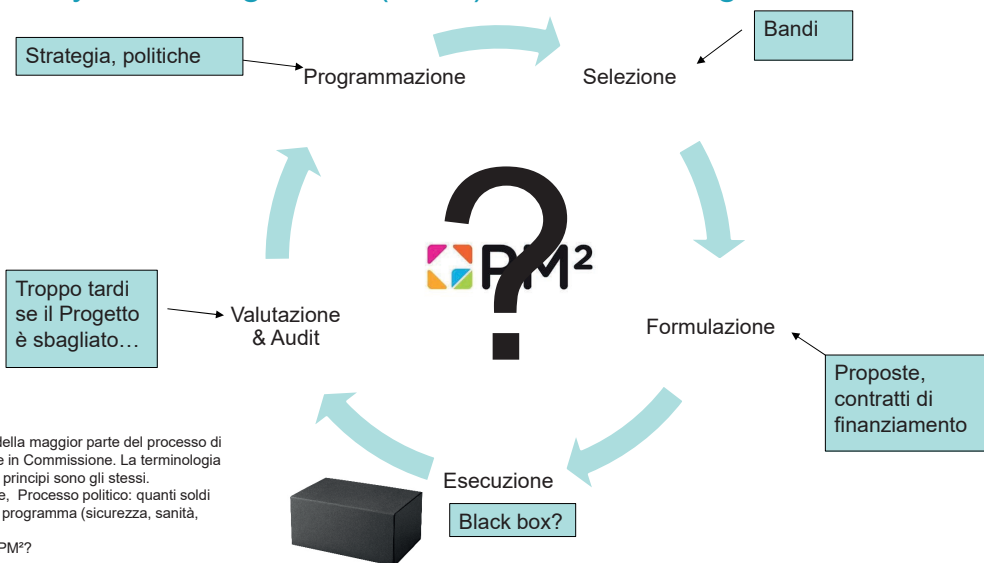
**diretta** (Commission, Delegazioni e Agenzie Esecutive)

**Indiretta** tramite:

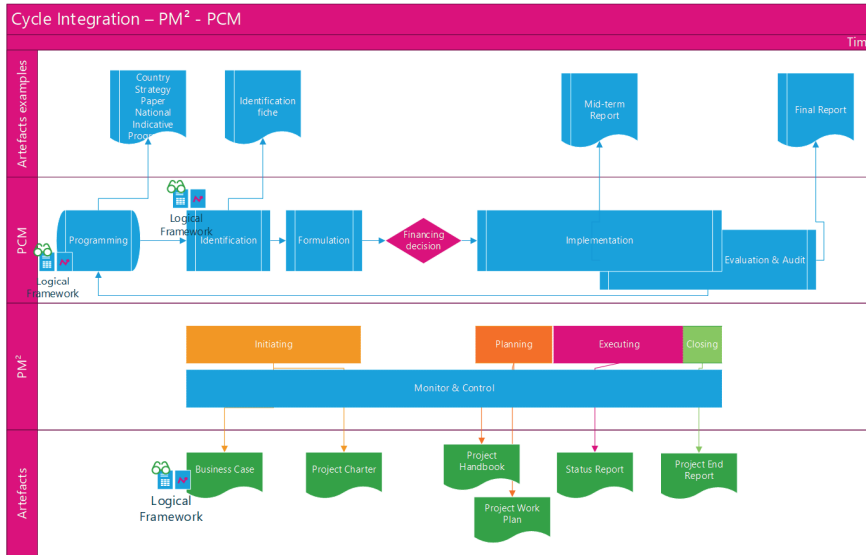
- paesi terzi o gli organismi da essi designati
- organizzazioni internazionali e loro agenzie
- la Banca europea per gli investimenti (BEI) e il Fondo europeo per gli investimenti (FEI)
- Articoli 208 e 209 del regolamento finanziario: agenzie, organismi di partenariato pubblico-privato (PPP) ecc.
- organi di diritto pubblico
- organismi di diritto privato con attribuzioni di servizio pubblico
- organismi di diritto privato di uno Stato membro incaricati dell'attuazione di un partenariato pubblico-privato (PPP)
- persone incaricate dell'attuazione di azioni specifiche nell'ambito della politica estera e di sicurezza comune (PESC)

**Condivisa** (tramite i Programmi Nazionali dei Paesi membri).

## Project Cycle Management (PCM) – Ciclo di Progetto



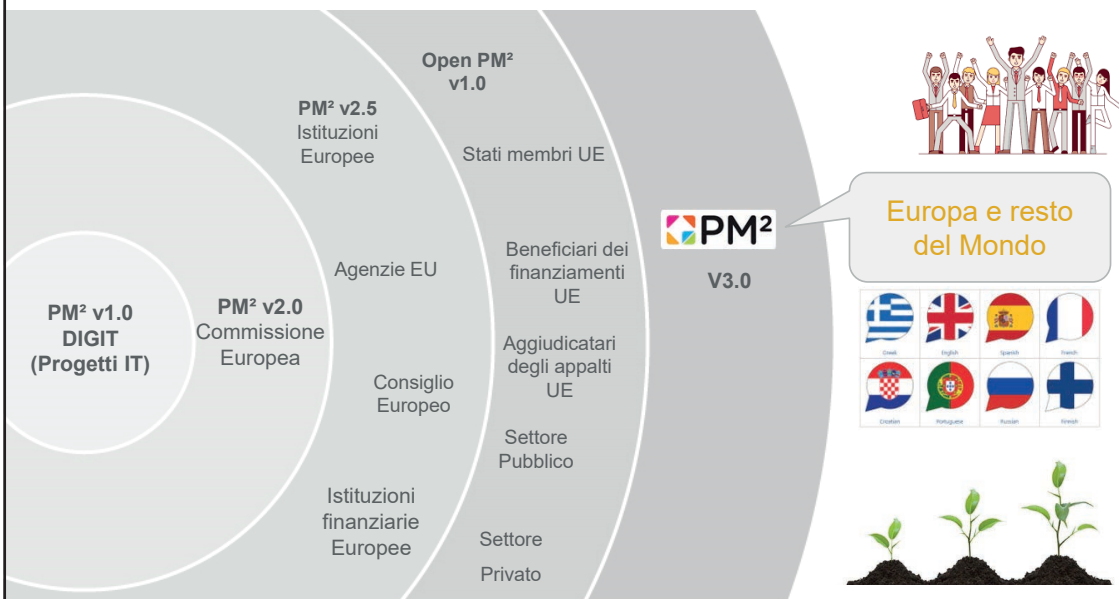
## Punti di contatto tra Ciclo di vita del Progetto e PM<sup>2</sup>



© Van Haren Publishing

47

## L'evoluzione di PM<sup>2</sup>



© Van Haren Publishing

## La proposta: PM<sup>2</sup> è...



**Senza costi** 0€ = 0£ = \$0

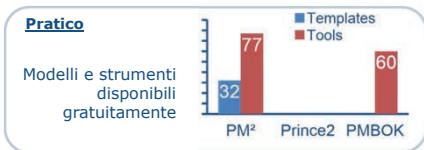
Libero accesso a tutte le pubblicazioni  
Nessuna commissione da pagare

**Centrato sulla UE**

Realizzato su misura in base alle esigenze e all'esperienza della UE  
Lessico europeo  
Modello di governance per le Amministrazioni

**SEMPLICE** Processi gestionali **48** **30** **07**  
PMBOK PM<sup>2</sup> PRINCE2

Best practices derivate da Prince2/PMBOK/IPMA  
Transizione facilitata verso PM<sup>2</sup>  
Include linee guida per la personalizzazione



**IN EVOLUZIONE**

Metodo e strumenti aperti  
Aggiornamenti ciclici  
Integrazione con PPM\* e Agile\*

Programme & Portfolio Mgt PM<sup>2</sup> Agile

\* La Commissione Europea ha pubblicato una metodologia di Program Management, una metodologia di Portfolio Management e un framework Agile che fanno tutti parte dell'ecosistema PM<sup>2</sup>.

© Van Haren Publishing

49

## Cosa è l' Open PM<sup>2</sup> Group?



Il Gruppo è uno spazio di cooperazione senza scopo di lucro. I membri si impegnano a contribuire e promuovere il PM<sup>2</sup> nella cooperazione pubblico-privato e a promuovere il programma di certificazione del gruppo Open PM<sup>2</sup>.

Open PM<sup>2</sup> Group è una coalizione di aziende europee che mira a facilitare l'adozione e l'uso corretto del PM<sup>2</sup> in accordo con la Commissione Europea.

Questa coalizione ha incluso organizzazioni di categoria e professionisti, organismi di consulenza e formazione e un istituto di esame e certificazione, che insieme formano un ecosistema centrato sulla certificazione dell'Open PM<sup>2</sup> Group.

© Van Haren Publishing

50