



Master AMPM24

Advanced Master in Project Management

**Modulo IPMA
Certificazione IPMA_D / IPMA_C**

Docente del corso:
Ing. Marco Arcuri
m.arcuri@pmconsulting.it

Live streaming, 01/06/2024



MODULO IPMA

Introduzione

IPMA: Prima associazione di Project Management al mondo, fondata nel **1965**.

- **Promuovere la cultura del Project Management**, divulgare gli standard e le best practice di PM;
- Riconoscere e certificare la **professione di Project Manager**
- **Collaborare con Associazioni, Università e Business School.**



MODULO IPMA

Introduzione

STANDARDS



Individual Competence Baseline V4 (ICB4®)

- per le persone che operano nel Project Management
- per leader che operano nel modo "Agile"



Project Excellence Baseline (PEB®)

- per i progetti



Organizational Competence Baseline (OCB®)

- per le organizzazioni

AWARDS



Global Individual Award

- Project Manager of the year
- Young Project Manager of the year
- Agile Leader of the year



Global Project Excellence Award

- small-medium sized projects
- large sized projects
- mega sized projects



Global Research Award

- Young Researcher award
- Research award
- Research achievements award

Gli standard e gli award IPMA sono riconosciuti a livello internazionale



MODULO IPMA

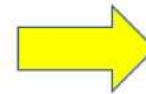
Introduzione

Certificazioni individuali

(Project Manager, Program Manager, Project Director, ...)



ICB4®



Certificazione dell'organizzazione



ICB4®

+

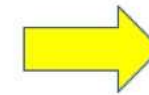


OCB®

+



PEB®



IPMA[»]
Delta

Legenda: ICB=Individual Competence Baseline, OCB=Organizational Competence Baseline, PEB=Project Excellence Baseline

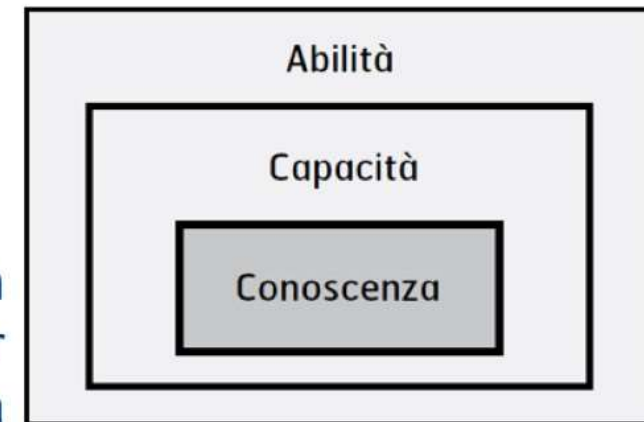


MODULO IPMA

La competenza individuale

La competenza **individuale** consiste nell'applicazione di **Conoscenza, Capacità e Abilità** allo scopo di ottenere i risultati desiderati:

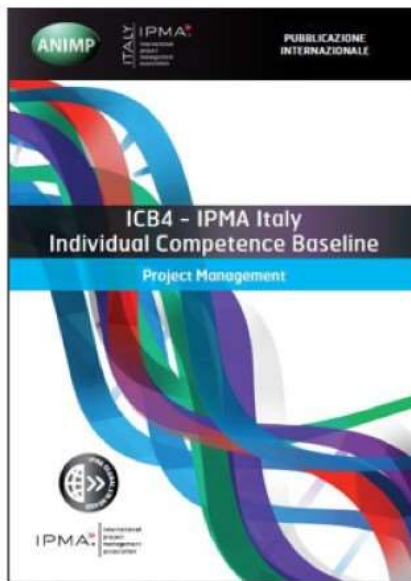
- La **conoscenza** è l'insieme di informazioni e di esperienze possedute da un individuo. Per esempio, la comprensione del funzionamento di un diagramma di Gantt può essere considerata una conoscenza.
- La **capacità** è l'abilità specifica che permette a un individuo di svolgere un compito. Per esempio, saper costruire un diagramma di Gantt può essere considerata una capacità.
- L'**abilità** è l'applicazione efficace di conoscenza e capacità in un dato contesto. Per esempio, essere in grado di definire e gestire con successo le tempistiche di un progetto può essere considerata un'abilità.





MODULO IPMA

Standard delle competenze



IPMA ha racchiuso le competenze di Project Management nell'Individual Competence Baseline v4 (ICB4) suddividendole in tre aree:

- **Perspective:** Competenze contestuali per interagire con il contesto/ambiente.
- **People:** Competenze comportamentali (personali e interpersonali).
- **Practice:** Competenze tecniche di Project Management.

ICB4 è disponibile in molte lingue. La versione italiana è scaricabile gratuitamente dal sito www.ipma.it.



MODULO IPMA

Elementi di competenza del modello IPMA (ICB4®)

PERSPECTIVE

Strategia
Governance, strutture e processi
Conformità, standard e norme
Poteri e interessi
Cultura e valori

PEOPLE

Autodisciplina
Integrità personale e affidabilità
Comunicazione personale
Relazioni e coinvolgimento
Leadership
Lavoro di squadra
Conflitti e crisi
Ingegnosità e Intraprendenza
Negoziare
Orientamento ai risultati

PRACTICE

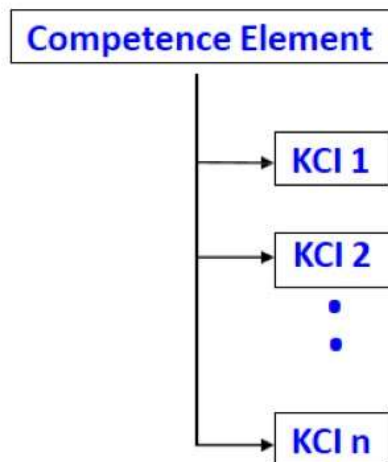
Impostazione del progetto
Requisiti e obiettivi
Ambito
Tempo
Organizzazione e informazione
Qualità
Gestione economico-finanziaria
Risorse
Approvvigionamenti e Partnership
Pianificazione e controllo
Rischi e opportunità
Stakeholder
Cambiamento e trasformazione
<i>Selezione e armonizzazione (*)</i>



MODULO IPMA

Indicatori chiave di competenza (KCI)

Ogni elemento di competenza possiede alcuni indicatori chiave di competenza (KCI) che servono a comprendere e dominare meglio l'elemento di conoscenza a cui si riferiscono.



ESEMPIO

Elemento di competenza: **TEMPO** (*Area Practice*)

KCI:

1. Stabilire le attività richieste per realizzare il progetto
2. Determinare il carico di lavoro e la durata delle attività
3. Decidere l'approccio alla pianificazione e alle fasi
4. Ordinare le attività di progetto e creare un programma temporale (schedule)
5. Monitorare il progresso rispetto al programma e apportare le correzioni necessarie

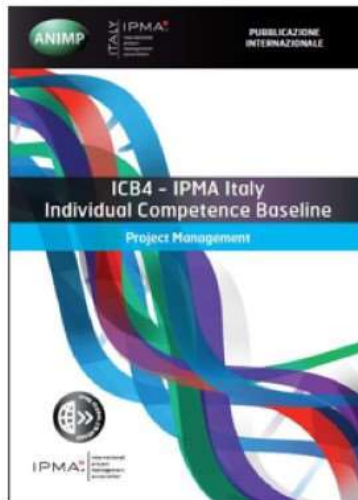


MODULO IPMA

ICB4 nei 3 Domini

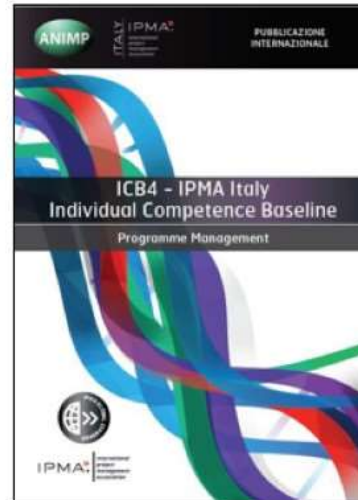
Domini

Project Management



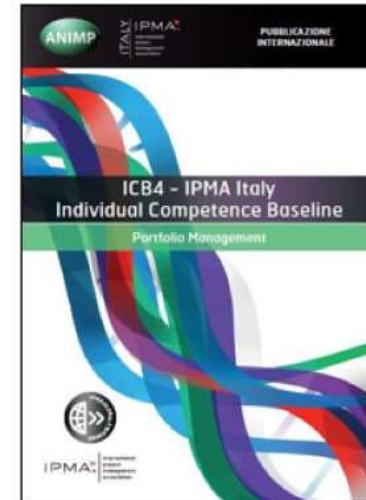
Totale: 28 CE, 133 KCI

Programme Management



Totale: 29 CE, 135 KCI

Portfolio Management



Totale: 29 CE, 110 KCI

CE = Competence Element

KCI = Key Competence Indicator



MODULO IPMA

KCI nei 3 Domini

I KCI di un CE sono diversi a seconda del dominio al quale ci si riferisce il CE in questione.

	Project	Programme	Portfolio
CE	Tempo		
KCI	Stabilire le attività richieste per analizzare il progetto	Sequenziare le componenti del programma e creare una roadmap a tranches	Stabilire il ciclo decisionale del portfolio
	Determinare il carico di lavoro e la durata delle attività	Gestire la coerenza delle tranches	
	Decidere l'approccio alla pianificazione e alle fasi	Gestire la transizione delle tranches	
	Ordinare le attività di progetto e creare un programma temporale (schedule)		
	Monitorare il progresso rispetto al programma e apportare le correzioni necessarie		

In figura è riportato l'esempio del CE "Tempo" e i suoi KCI nei 3 domini



Negli esami Liv. A/B/C, i KCI sono utilizzati per valutare la preparazione dei candidati. La valutazione del singolo CE è ritenuto positivo se il candidato dimostra di possedere almeno il 50% dei KCI del CE.



MODULO IPMA

Struttura della sezione di un "CE" nell'ICB4

Nome del CE

4.4.3. Comunicazione personale

Definizione

La comunicazione personale consiste nello scambio di informazioni adeguate, fornite in modo accurato e coerente a tutte le parti coinvolte.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di comunicare in modo efficace ed efficiente in molteplici situazioni, nei confronti di culture e destinatari diversi.

Descrizione

La descrizione descrive gli aspetti essenziali della comunicazione efficace. Il contenuto e modalità (tono di voce, canali e quantità di informazioni) devono essere chiari e adeguati ai destinatari. L'individuo deve verificare la comprensione dei messaggi tramite l'ascolto attivo dall'interlocutore e la ricerca di feedback. L'individuo promuove comunicazioni aperte e sincere ed è in grado di usare vari mezzi (presentazioni, incontri, testi scritti ecc.), riconoscendone vantaggi e limiti.

Conoscenze

- Canali di comunicazione e messaggio
- Diversi metodi di comunicazione
- Diverse tecniche di formulazione delle domande
- Regole del feedback
- Facilitazione
- Tecniche di presentazione
- Canali e stili comunicativi
- Retorica
- Caratteristiche del linguaggio del corpo
- Tecnologia della comunicazione

Capacità e abilità

- Capacità e abilità per comunicare in modo efficace
- Ascolto attivo
- Tecniche per porre domande
- Empatia
- Tecniche di presentazione e moderazione
- Uso efficace del linguaggio del corpo

Elementi di competenza collegati

- Prospettiva 4: poteri e interessi
- Prospettiva 5: cultura e valori
- Pratica 5: organizzazione e informazione
- Pratica 12: stakeholder

Definizione del CE

Scopo del CE

Descrizione del CE

Conoscenze che il Project Manager deve possedere (relativamente al CE)

Capacità e Abilità che il Project Manager deve possedere (relativamente al CE)

Collegamento del presente CE con altri CE

Indicatori chiave di competenza (KCI)

4.4.3.1. Fornire informazioni chiare e strutturate agli altri e verificarne la comprensione

Descrizione

Fornire informazioni chiare significa strutturare e tradurre l'informazione in modo che l'interlocutore possa comprenderla e utilizzarla. L'individuo deve utilizzare forme di comunicazione logiche e strutturate per poterne verificare la comprensione; deve ottenere conferma che l'interlocutore abbia compreso il messaggio che si intendeva trasmettere. Ciò significa concentrarsi sull'interlocutore, non sull'informazione in sé, e chiedere conferma quando necessario.

Parametri

L'individuo:

- Costruisce le informazioni in modo logico, secondo destinatario e situazione
- Valuta l'uso di tecniche di narrazione quando appropriato
- Utilizza un linguaggio facilmente comprensibile
- Sfrutta le presentazioni e i discorsi in pubblico
- Fa coaching e formazione
- Favorisce e guida gli incontri
- Utilizza immagine, linguaggio del corpo e intonazione per sostenere ed enfatizzare i messaggi

4.4.3.2. Facilitare e promuovere comunicazioni aperte

Descrizione

Facilitare e promuovere comunicazioni aperte significa invitare attivamente gli interlocutori a contribuire con le loro opinioni su temi pertinenti. Questo richiede un'atmosfera di fiducia, in modo che le persone possano esprimere idee e pareri senza essere rimproverati, puntati o messi in ridicolo. È necessario chiarire quando e come le persone sono libere o incoraggiate a proporre idee, emozioni o opinioni e quando invece non è opportuno farlo. In questo caso, bisogna comunque trattare con rispetto le persone e il loro contributo.

Ascoltare e dare feedback significa cogliere le opportunità per esplorare e scambiare opinioni. L'individuo dimostra un interesse sincero nei confronti per i punti di vista di altri e crea condizioni informali e aperte per i feedback, facendo sentire valorizzate le persone e le loro opinioni.

Parametri

L'individuo:

- Crea un'atmosfera aperta e rispettosa
- Ascolta in modo attivo e paziente, chiedendo conferma di ciò che sente, ripetendo o parafrasando le parole dell'interlocutore per verificare di aver capito
- Non interrompe e non parla mentre un altro sta parlando
- È aperto e sinceramente interessato a nuove idee
- Conferma che messaggi/informazioni sono stati compresi, e se necessario chiede chiarimenti, esempi o/o dettagli
- Chiarisce quando, dove e come idee, emozioni e opinioni sono ben accette
- Chiarisce come verranno trattate idee e opinioni

Sezione dedicata agli Indicatori Chiave di Competenza (KCI) del CE

KCI

Descrizione del KCI

Parametri relativi al KCI (passi operativi per metterlo in pratica)



MODULO IPMA

Overview dei profili professionali certificabili

Lo schema di certificazione IPMA è basato su **4 livelli** che si riferiscono all'**esperienza** del candidato e alla **complessità** dei progetti gestiti.

- **IPMA® Livello D** per chi muove i primi passi nel mondo del Project Management in un contesto lavorativo.
- **IPMA® Livello C** per professionisti con 3-5 anni di esperienza nella gestione dei progetti di moderata complessità.
- **IPMA® Livello B** e **IPMA® Livello A** per professionisti esperti nella gestione di progetti ad alta/altissima complessità.

		Domains		
		Project Management	Programme Management	Portfolio Management
Level	IPMA® Level A	Certified Project Director	Certified Programme Director	Certified Portfolio Director
	IPMA® Level B	Certified Senior Project Manager	Certified Senior Programme Manager	Certified Senior Portfolio Manager
	IPMA® Level C	Certified Project Manager		
	IPMA® Level D	Certified Project Management Associate		



MODULO IPMA

Requisiti per la certificazione (project management)

Livello	Descrizione del ruolo	Requisiti
IPMA® Level A 	Certified Project Director <ul style="list-style-type: none">• Opera in un ambiente di progetto ad alta complessità che ha un impatto strategico per l'organizzazione.	Negli ultimi 12 anni il candidato ha avuto un'esperienza di almeno 5 anni come Project Manager con funzioni di leadership in un progetto di complessità molto alta di cui almeno 3 anni a livello strategico.
IPMA® Level B 	Certified Senior Project Manager <ul style="list-style-type: none">• Opera in un ambiente di progetto complesso• Responsabile di un progetto complesso all'interno dell'organizzazione	Negli ultimi 8 anni il candidato ha avuto un'esperienza di almeno 5 anni come Project Manager di cui almeno 3 in una funzione di leadership di progetti complessi
IPMA® Level C 	Certified Project Manager <ul style="list-style-type: none">• Opera in un ambiente di complessità moderata• Responsabile in un ruolo di Project Management con moderata complessità in una organizzazione	Negli ultimi 6 anni il candidato ha avuto un'esperienza di almeno 3 anni di esperienza nel ruolo di Project Manager su progetti di moderata complessità oppure Almeno 3 anni di esperienza in un ruolo di project management assistente del project manager di un progetto complesso.
IPMA® Level D 	Certified Project Management Associate <ul style="list-style-type: none">• Opera all'interno di un team di progetto o interagisce con esso.	Non è richiesta esperienza ma solo la conoscenza dei CE relativi al project management secondo il modello IPMA®.



MODULO IPMA

Il percorso di certificazione IPMA

- Costituisce un percorso di arricchimento professionale
- Permette di approfondire i temi relativi al Project Management seguendo un modello internazionale, strutturato e autorevole (ICB4®)
- Stimola lo sviluppo delle competenze grazie al confronto con un benchmark internazionale e con assessor specializzati, provenienti da settori aziendali
- È basato su evidenze e su criteri di valutazione tali da garantire imparzialità, lealtà e affidabilità indipendentemente dall'assessor e dal candidato (i processi di certificazione IPMA sono conformi alla norma ISO 17024 relativa ai requisiti generali per organismi che eseguono la certificazione di competenze individuali).





MODULO IPMA

Prove d'esame

- **IPMA Liv. D**

- Esame scritto (39 domande a risposta multipla e 15 domande tematiche a risposta aperta)

- **IPMA Liv. C**

- Esame scritto (10 domande tematiche a risposta aperta)
- Report su un progetto (o programma o portfolio) gestito dal candidato
- Colloquio con due assessor



MODULO IPMA

IPMA® liv. D – Certified Project Management Associate

Requisiti per accedere all'esame

- Conoscenza delle principali nozioni di Project Management e dell'IPMA ICB4

L'esame IPMA® Level D è un esame scritto, in lingua italiana (o inglese, su richiesta), che dura 3 ore. È composto da 2 sezioni:

Sezione 1 (39 domande a risposta multipla)

- Le domande si riferiscono all'area di competenze "Practice". Per ciascun CE ci sono mediamente 3 domande.

Sezione 2 (15 domande aperte)

- Le domande si riferiscono ai CE dell'area "People" (10 domande) e dell'area "Perspective" (5 domande).

Il candidato supera l'esame se ottiene una valutazione complessiva positiva su almeno 23 CE.



MODULO IPMA

IPMA® liv. D – Certified Project Management Associate

- L'esame IPMA Lev. D può essere svolto online, **da remoto**
- Il contenuto dell'esame rimane inalterato (**39 domande a risposta multipla e 15 domande aperte**)
- Il Candidato riceve qualche giorno prima della data dell'esame via mail le credenziali per poter sostenere l'esame online **tramite l'accesso a una piattaforma web di IPMA Italy**
- Inoltre, separatamente, il Candidato riceve un invito a collegarsi **tramite la piattaforma MS Teams** per il collegamento audio/video con il personale IPMA Italy per tutta la durata della prova.
- Alcune sessioni d'esame potrebbero essere registrate per motivi di qualità di processo





MODULO IPMA

IPMA® liv. D – Certified Project Management Associate

La prova scritta IPMA® liv. D dura 3 ore

Domande a risposta multipla:

- Mediamente ci sono 3 domande per ciascun CE dell'area Practice (quindi ci sono 39 domande in totale)
- 1 sola risposta (delle 4) è corretta
- Eventuali risposte sbagliate non sottraggono punteggio
- Il CE si supera se si risponde correttamente almeno al 50% delle domande riferite a quel CE (se sono 2, almeno a 1; se sono 3 o 4, almeno a 2; se sono 5, almeno a 3).

Domande aperte:

- Ci sono 15 domande aperte (10 per ciascun CE dell'Area People e 5 per ciascun CE dell'Area Prspective)
- Si raccomanda di leggere **attentamente** la domanda e di assicurarsi di aver risposto **alla domanda** proposta (in presenza di domande tematiche specifiche non sono ritenute sufficienti risposte generali sul CE interessato)
- Dopo aver dato risposta puntuale alla domanda specifica, la risposta può essere arricchita con cenni e riferimenti a: descrizione, definizione, scopo, conoscenze, capacità e abilità riferite a quel CE secondo l'ICB4.



MODULO IPMA

IPMA® liv. C – Certified Project Manager

La durata della prova scritta IPMA® liv. C è di 2 ore (Liv. C) e 3 ore (Liv. B).

La prova scritta è composta da 10 domande aperte:

- 5 su altrettanti CE dell'Area Practice, 3 su altrettanti CE dell'Area People e 2 su altrettanti CE dell'Area Perspective
- Si raccomanda di leggere **attentamente** la domanda e di assicurarsi di aver risposto **alla domanda** proposta
- Per superare il CE, la risposta deve contenere delle correlazioni, sufficientemente e correttamente descritte, con **almeno il 50% dei KCI** di quel CE secondo l'ICB4.
- Dopo aver dato risposta puntuale alla domanda specifica, la risposta può essere completata con cenni e riferimenti a: descrizione, definizione, scopo, conoscenze, capacità ed esperienza riferiti a quel CE secondo l'ICB4.
- Per l'esame IPMA Lev. B, oltre ai punti precedenti viene chiesto anche di riportare i collegamenti che il CE in questione ha con altri CE secondo l'ICB4.



MODULO IPMA

IPMA® liv. C – Certified Project Manager

Lo scopo del Report è descrivere l'applicazione dei CE su un progetto/programma/portafoglio reale (tra quelli svolti). **Il candidato può scegliere liberamente quali CE descrivere, rispettando il numero stabilito.** Il Report dovrà essere composto max da 25 pagine + allegati e dovrà contenere informazioni sul background e sulle sfide gestionali affrontate.

Numero di CE

12 per Liv. C:

- 6 Area Practice
- 4 Area People
- 2 Area Perspective

16 per Liv. B:

- 6 Area Practice
- 6 Area People
- 4 Area Perspective

Background (max 3 pagine)



Sfide gestionali affrontate (*)

Per ciascun CE scelto, il candidato descrive le sfide manageriali affrontate durante la vita del Progetto/Programma/Portafoglio, facendo riferimento ai seguenti elementi:

- Sfide di management o di leadership
- Come queste sfide si sono sviluppate
- Azioni intraprese e risultati ottenuti
- Riflessioni sui risultati e su Lessons Learned

(*) Per strutturare la descrizione delle sfide gestionali affrontate si suggerisce l'approccio STAR (Situation, Task, Action, Result). Il template del Report è scaricabile dal sito www.ipma.it



MODULO IPMA

IPMA® liv. C – Certified Project Manager

- Lo scopo del colloquio per l'esame IPMA® liv. C è completare la verifica delle competenze per avere dati sufficienti per la valutazione complessiva. L'insieme delle prove sostenute (scritto, report, colloquio) fornisce la base per la valutazione.
- Il colloquio è sostenuto dal candidato con 2 assessor.
- La durata del colloquio è di 90 minuti (Liv. C) oppure 120 minuti (Liv. B/A). Gli assessor hanno facoltà di concludere il colloquio prima della durata se ritengono di avere dati sufficienti per la valutazione finale.





MODULO IPMA

Superamento delle prove d'esame (lev. C, D)



- Per tutti i livelli, **l'esame si supera se il candidato supera almeno 23 elementi di competenza** (complessivamente su tutte le prove previste per il livello)
- Nelle prove degli esami Liv. A/B/C, la valutazione del singolo CE è positiva se il candidato dimostra di possedere almeno il 50% dei KCI del CE.
- Le prove eventualmente non superate possono essere ripetute una seconda volta con una integrazione amministrativa.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

Struttura ICB4

Questo materiale didattico è di supporto alla preparazione per sostenere l'esame IPMA Level_D o IPMA Level_C.

Le parole in **verde** devono essere intese come parole chiave da utilizzare nelle risposte alle domande aperte.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

Struttura ICB4

A supporto della preparazione per l'esame sono forniti i seguenti materiali integrativi in formato PDF:

- Teorie organizzative e motivazionali, problem solving, dinamiche dei gruppi, ruoli e responsabilità
- Criteri di selezione dei progetti
- Gestione delle priorità
- Raggiungimento del consenso
- Tecniche di stima
- Intelligenza emotiva (estratto PMBOK 7)
- Comunicazioni di progetto



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

Struttura ICB4

Aree di competenza: l'ICB4 IPMA contiene tre **aree di competenza** che formano il cosiddetto *Occhio delle Competenze*.

Queste aree riguardano in egual misura ciascuno dei tre **domini** (project, programme e portfolio management).



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

Struttura ICB4

Le tre **aree di competenza** sono le seguenti:

- Competenze dell'area **Perspective**: metodi, strumenti e tecniche attraverso i quali gli **individui** interagiscono con l'ambiente, oltre alle ragioni che spingono le persone, le organizzazioni e le società a intraprendere e sostenere i progetti. (**CONTESTO**).
- Competenze dell'area **People**: consistono nelle competenze personali e interpersonali necessarie per partecipare a un progetto e gestirlo con successo. (**SOFT SKILL**)
- Competenze dell'area **Practice**: sono i metodi, le tecniche e gli strumenti specifici utilizzati in progetti per realizzarli con successo. (**DOMINI o AREE TEMATICHE o TEMI**).



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

Struttura ICB4

ICB è basato sugli **Elementi di Competenza (CE – Competence Element)**:

- **Perspective = 5**
- **People = 10**
- **Practice = 13**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

Esame

Esame IPM Level_D

- Non è richiesta esperienza ma solo la conoscenza dei CE relativi al project management secondo il modello IPMA®.
- Sezione 1: **39** domande a risposta multiple riferite all'area **Practice**, (3 per ogni CE)
- Sezione 2: **15** domande aperte riferite all'area **People (10)** e all'area **Perspective (5)**
- Tempo = 3 ore
- Superamento esame: valutazione positiva di 23 CE su 28 (almeno 50% di domande per ogni CE esatte per domande chiuse).



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

Esame

Esame IPM Level_C

- Negli ultimi 6 anni il candidato ha avuto un'esperienza di almeno 3 anni di esperienza nel ruolo di Project Manager su progetti di moderata complessità, oppure Almeno 3 anni di esperienza in un ruolo di project management assistente del project manager di un progetto complesso.
 - Esame scritto (**10** domande aperte riferite all'area **practice (5)**, **people (3)** e all'area **Perspective (2)**) – durata 2 ore
 - Report su un progetto (o programma o portfolio) gestito dal candidato
 - Colloquio con due assessor – durata 90 minuti.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze



Area **Perspective**

- **Strategia**
- **Governance, strutture e processi**
- **Conformità, standard e norme**
- **Poteri e interessi**
- **Cultura e valori**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze



Area **People**

- Autodisciplina
- Integrità personale e affidabilità
- Comunicazione personale
- Relazioni e coinvolgimento
- Leadership
- Lavori di squadra
- Conflitti e crisi
- Ingegneria e intraprendenza
- Negoziazione
- Orientamento ai risultati



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze



Area **Practice**

- Impostazione del progetto
- Requisiti e obiettivi
- Ambito
- Tempo
- Organizzazione e informazione
- Qualità
- Gestione economico-finanziaria
- Risorse
- Approvvigionamenti e Partnership
- Pianificazione e Controllo
- Rischi e opportunità
- Stakeholder
- Cambiamento e trasformazione



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

Area **Perspective**





ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective - Strategia**



Strategia

La competenza strategia definisce come nelle organizzazioni le strategie vengono trasformate in progetti.

Viene definito un sistema di **misurazione delle performance a livello organizzativo** per valutare quanto i progetti siano conformi alla strategia.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective - Strategia**



La strategia, in conformità alla sua **sostenibilità**, traduce la **vision** e **mission** dell'organizzazione in obiettivi di progetto.

La strategia seleziona progetti e programmi all'interno di un portfolio **in base al contesto**.

Comprendere la strategia consente di gestire il progetto in accordo al contesto in cui opera.





ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective - Strategia**



La strategia giustifica gli obiettivi di un progetto e definisce come contribuiranno alla realizzazione dei benefici per l'organizzazione.

L'organizzazione definisce un sistema di misurazione delle performance a livello strategico in base al quale l'organizzazione **individua suddivide e prioritizza gli obiettivi strategici** per pianificare, controllare e migliorare la sua realizzazione mantenendo informato il management, e i descrive in base ad un **business case**.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective - Strategia**



La misurazione delle performance avviene in base a **fattori critici di successo (CSF)** e avviene attraverso **indicatori chiave di performance (KPI)**.

I **fattori critici di successo (CSF)** sono strettamente connessi agli obiettivi aziendali e organizzativi di un progetto; con i benefici generati dal progetto, l'organizzazione realizza, quindi, obiettivi strategici, tattici e operativi e, in definitiva, il successo organizzativo.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective - Strategia**



Gli **indicatori chiave di performance (KPI)** sono utilizzati per misurare o indicare il raggiungimento dei CSF e ottenere il successo.

Di solito sono prefissati dall'organizzazione oppure sviluppati dall'individuo utilizzando le tecniche di best practice o modelli come la **balanced scorecard**.

I KPI possono essere:

- **leading Parametri** (prima di un evento strategico o di una milestone),
- **lagging Parametri** (dopo un evento strategico o una milestone),
- **indicatori in tempo reale**.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective - Strategia**



Indicatori chiave di competenza (KCI)

- **Allinearsi alla mission e alla vision dell'organizzazione**
- **Individuare e sfruttare le opportunità di influenzare la strategia dell'organizzazione**
- **Sviluppare e assicurare la validità nel tempo del business/della struttura organizzativa ottimale (business case)**
- **Determinare, valutare e rivedere i fattori critici di successo**
- **Determinare, valutare e rivedere gli indicatori chiave di performance**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective - Governance, strutture e processi**



Governance, strutture e processi

Gli individui devono comprendere ed allineare i progetti rispetto a strutture, procedure e sistemi esistenti all'interno dell'organizzazione, che verranno utilizzati dai progetti e che ne influenzano il modo in cui sono organizzati, implementati e gestiti.

I progetti si attuano all'interno di un'organizzazione che possiede la propria **struttura organizzativa** (funzionale, matriciale o per progetti) e l'individuo deve adeguare la gestione del progetto in base alla struttura organizzativa esistente.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective - Governance, strutture e processi**



Il **livello di maturità** dell'organizzazione è legata anche alla struttura organizzativa esistente in quanto determina in che modo si svilupperà al suo interno la struttura temporanea di gestione dei progetti.

Le **funzioni di supporto** ai progetti (project office, project management office o simili) forniscono un sostegno al progetto e/o all'individuo che lo gestisce, in termini di organizzazione, pianificazione, reporting, gestione delle riunioni e documentazione.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective - Governance, strutture e processi**



L'individuo deve conoscere le strutture e i processi decisionali e saper strutturare e gestire di conseguenza il progetto.

L'individuo deve identificare le procedure e le regole proprie dell'organizzazione per il **processo decisionale**, nei casi che vanno al di là della sua autorità e responsabilità.

Vanno utilizzati report periodici per gestire le diverse esigenze informative degli stakeholder e per garantire la tracciabilità dei progressi applicando gli standard di reporting ed in base alle procedure di garanzia della qualità dell'organizzazione.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective - Governance, strutture e processi**



Indicatori chiave di competenza (KCI)

- **Conoscere i principi del project management e come vengono implementati (strutture organizzative, livello di maturità)**
- **Conoscere e applicare i principi di programme management**
- **Conoscere e applicare i principi del portfolio management**
- **Funzioni di supporto (PMO, project office)**
- **Allineare il progetto con le strutture di reporting/processo decisionale e gli standard qualitativi dell'organizzazione**
- **Allineare il progetto con funzioni e processi delle risorse umane**
- **Allineare il progetto con funzioni e processi di finanza e controllo**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective – Conformità, standard e norme**



Conformità, standard e norme

Riguarda il modo in cui l'individuo valuta e bilancia la **conformità** ai **vincoli** interni ed esterni, obbligatori e volontari.

- *Conformità: processo con il quale si garantisce un'adeguata aderenza ad insieme predefinito di norme.*
- *Aderenza si riferisce al rispetto di standard non obbligatori.*

Prima di avviare un progetto, l'individuo deve analizzarne l'**ambito** e individuare standard e norme pertinenti che avranno un'influenza diretta o indiretta su di esso che devono essere valutari in termini di potenziali rischi ed opportunità.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective – Conformità, standard e norme**



Da considerare anche il **livello di maturità** attraverso l'utilizzo di standard di project management in ottica di miglioramento continuo.

Da considerare anche i **principi etici e i codici di deontologia**.

Da considerare la **sostenibilità** economica, sociale ed ambientale.

Da considerare gli aspetti **HSSE** (salute, security, sicurezza, ambiente e prevenzione)



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective – Conformità, standard e norme**



Indicatori chiave di competenza (KCI)

- **Identificare la legislazione pertinente e garantire che il progetto si conformi a essa (compliance)**
- **Identificare tutte le norme di salute, security, sicurezza, ambiente e prevenzione (HSSE) pertinenti e garantire la conformità a esse del progetto**
- **Identificare i codici di deontologia e di buona condotta pertinenti e garantire la conformità a essi del progetto (etica, deontologia, consuetudini, approvvigionamenti)**
- **Identificare i principi e gli obiettivi di sostenibilità pertinenti e garantire la conformità a essi del progetto**
- **Identificare, utilizzare e sviluppare standard e strumenti professionali per il progetto (tailoring)**
- **Valutazione, benchmarking e sviluppo delle competenze di project management dell'organizzazione (maturità)**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective – Poteri e interessi**



Poteri e interessi

Vanno individuati, compresi e gestiti gli **interessi informali** degli stakeholder e delle relative **forme di potere informali** che ne derivano.

Strumento: *Matrice Interesse informale/Influenza informale.*

Bisogna identificare le ambizioni e gli interessi degli stakeholder e distinguere tra obiettivi del progetto ed obiettivi degli stakeholder.

Bisogna individuare l'influenza informale ed il raggio di influenza degli stakeholder.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective – Poteri e interessi**



Forme di potere:

- **Potere Legittimo.** Si basa sulla posizione occupata dalla persona che lo esercita. Potere formale (es. project manager, sponsor, CEO)
- **Potere di Ricompensa.**
- **Potere Coercitivo.**
- **Potere Esperto.**
- **Potere Referente.** Si basa sul carisma personale o del ruolo.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective – Poteri e interessi**



Indicatori chiave di competenza (KCI)

- **Valutare le ambizioni e gli interessi personali di altri e il loro possibile impatto sul progetto**
- **Valutare l'influenza informale dei singoli e dei gruppi e il loro possibile impatto sul progetto (raggio di influenza)**
- **Valutare la personalità e il modo di lavorare degli altri e utilizzarli a beneficio del progetto**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective – Cultura e valori**



Cultura e valori

È necessario riconoscere ed integrare le influenze della cultura e dei valori nella gestione di un progetto.

La cultura di un'organizzazione ha aspetti **formali** (vision e mission) ed **informali** (convinzioni, pratiche comuni).

Un progetto ha un sua cultura che opera in un'organizzazione con una sua cultura; ogni organizzazione opera in un ambiente sociale caratterizzato dalla sua cultura.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective – Cultura e valori**



L'individuo deve indentificare prima di avviare un progetto e a scadenze regolari gli aspetti culturali rilevanti nel contesto interno ed esterno del progetto e dell'organizzazione e del contesto.

Grazie alla **Corporate Social Responsibility (CSR)** un'organizzazione garantisce un impatto positivo su ambiente e stakeholder.

I valori sono spesso formalizzati nei **codici etici**.

Le **lezioni apprese** alla fine di un progetto possono essere usate per migliorare l'adeguamento culturale di progetti futuri.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Perspective – Cultura e valori**



Indicatori chiave di competenza (KCI)

- **Riconoscere cultura e valori della società e le loro implicazioni nel progetto (cultura organizzativa)**
- **Allineare il progetto alla cultura informale e ai valori sociali dell'organizzazione (CSR)**
- **Valutare la cultura e i valori informali dell'organizzazione e le loro implicazioni nel progetto (cultura organizzativa)**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

Area **People**





ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Autodisciplina**



Autodisciplina

Lo scopo dell'autodisciplina è di mettere in grado l'individuo di gestire il proprio comportamento, riconoscendo l'influenza esercitata da emozioni, preferenze e valori personali per utilizzare in modo efficace ed efficiente delle risorse personali.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Autodisciplina**



L'autodisciplina è analizzata attraverso i due fattori che la determinano:

- **Autovalutazione** (gestione di emozioni, comportamenti, preferenze e valori)
- **Autogestione** (lavorare per obiettivi e adattamento al cambiamento).



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Autodisciplina**



L'autodisciplina implica:

- la definizione di **priorità**,
- la definizione di **obiettivi SMART**,
- l'utilizzo dell'**intelligenza emotiva**,
- l'identificazione punti di forza e di debolezza per **miglioramento continuo** e **delega**, il tutto in base alla lettura del **contesto**.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Autodisciplina**



Indicatori chiave di competenza (KCI)

- **Identificare e comprendere il modo in cui valori ed esperienze personali influiscono sul lavoro**
- **Costruire la fiducia in se stessi sulla base dei propri punti di forza e di debolezza**
- **Identificare e analizzare le proprie motivazioni per porsi obiettivi e restare concentrati (priorità)**
- **Organizzare il proprio lavoro sulla base della situazione e delle risorse (tailoring, priorità)**
- **Assumersi la responsabilità dell'apprendimento e dello sviluppo personale (consigli, feedback, critiche)**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Integrità personale e affidabilità**



Integrità personale e affidabilità

Possedere integrità e affidabilità consente all'individuo di prendere decisioni **coerenti**, compiere azioni **coerenti** e comportarsi in modo **coerente** in un progetto.

- **Integrità personale**: agire in accordo con la propria morale e i propri principi e valori etici.
- **Affidabilità**: basata su serietà e attendibilità e sul rispetto delle aspettative e del comportamento stabilito.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Integrità personale e affidabilità**



Essere coerenti implica dire quello che si fa e fare quello che si dice usando **standard etici** e principi morali come base per le decisioni e assumendosi la **responsabilità** delle proprie azioni e di quelle del team, adattando il proprio comportamento al contesto.

L'individuo svolge il suo lavoro con scrupolo per creare **fiducia**.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Integrità personale e affidabilità**



Indicatori chiave di competenza (KCI)

- **Riconoscere e applicare valori etici a ogni decisione e azione**
- **Promuovere la sostenibilità di prodotti e risultati**
- **Assumersi la responsabilità di azioni e decisioni**
- **Agire, decidere e comunicare in modo coerente**
- **Eseguire i compiti in modo scrupoloso per creare fiducia**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Comunicazione personale**



Comunicazione personale

La comunicazione personale consiste nello scambio di informazioni con tutti gli stakeholder, in modo **chiaro** accurato e coerente, in tutte le situazioni, con **canali** e **stili adeguati alle esigenze** degli stakeholder.

L'individuo deve verificare la comprensione dei messaggi tramite l'**ascolto attivo** dell'interlocutore e la promozione di comunicazioni **aperte** e di **feedback**.

Comunicazione con **team virtuali** e utilizzando l'**umorismo** per stemperare le tensioni.

Comunicazione **verbale, non verbale e paraverbale**.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Comunicazione personale**



Indicatori chiave di competenza (KCI)

- **Fornire informazioni chiare e strutturate agli altri e verificarne la comprensione**
- **Facilitare e promuovere comunicazioni aperte**
- **Scegliere canali e stili di comunicazione adatti agli interlocutori, al contesto e al livello di management**
- **Comunicare efficacemente con team virtuali**
- **Usare umorismo e senso della prospettiva quando necessario**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Relazioni e coinvolgimento**



Relazioni e coinvolgimento

Le relazioni personali sono alla base di ogni collaborazione proficua, dell'impegno personale e del coinvolgimento degli stakeholder.

L'**empatia** alla base di relazioni e coinvolgimento.

Utilizzo di metodi di comunicazione appropriati e utilizzando comunicazioni rispettose delle **diversità** capendo le **motivazioni** delle persone.

Creazioni di **reti di relazioni**.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Relazioni e coinvolgimento**



Costruzione di **reti** sociali.

La **fiducia** ed il rispetto dei valori comuni alla base della delega.

Uso di **codici di condotta** come guida per il comportamento e le decisioni.

Condividere visioni e scopi per ottenere dagli altri impegno e **coinvolgimento**, cioè convincerle a impegnarsi che significa farle sentire personalmente responsabili del successo del progetto.

Intelligenza emotiva e teorie motivazionali.

Strumento: **Matrice di coinvolgimento degli stakeholder.**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Relazioni e coinvolgimento**



Matrice di coinvolgimento degli stakeholder

ID	NOME	INCONSAPEVOLE	RESISTENTE	NEUTRO	DISUPPORTO	GUIDA	
SKH1	A	A	→			D	
SKH2	B					A D	
SKH3	C			A	→	D	
SKH4	D				A D		
SKH5	E		A	→			D
SKH6	F			A	→	D	
SKH7	G		A	→	D		
SKH8	K					A D	
SKH9	I				A	→	D
SKH10	L	A	→			D	



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Relazioni e coinvolgimento**



Indicatori chiave di competenza (KCI)

- **Avviare e sviluppare relazioni personali e professionali**
- **Costruire, favorire e mantenere reti sociali**
- **Mostrare empatia con l'ascolto, la comprensione e il sostegno**
- **Mostrare fiducia e rispetto incoraggiando gli altri a esprimere opinioni e preoccupazioni**
- **Condividere visioni e scopi per ottenere dagli altri impegno e coinvolgimento**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Leadership**



Leadership

Esercitare la leadership significa fornire una direzione e una guida a individui e gruppi utilizzando **stili di leadership** appropriati al contesto ed agli stakeholder.

Uno stile di leadership determina comportamenti, comunicazione, gestione conflitti, gestione del team, processi decisionali, delega.

Iniziativa, coinvolgimento, orientamento ai risultati, fornire direttive alle persone (coaching e mentoring), esercitare potere e influenza sulle persone, prendere decisioni (tecniche decisionali).



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Leadership**



- **Coaching**: Aiutare a sviluppare individui a tutto tondo attraverso relazioni professionali a lungo termine.
- **Mentoring**: Attuare un percorso strutturato in cui i soggetti più giovani e meno esperti vengono affiancati ad uno con più esperienza con la finalità di favorirne la crescita lavorativa.
- **Tutoring**: Accompagnamento di un soggetto junior affidato al fine di garantirgli un supporto emotivo e cognitivo.
- **Training**: Concentrarsi sulla costruzione di competenze individuali da utilizzare per la gestione dei progetti.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Leadership**



Stili di leadership:

- **Autocratico, direttivo**. Fissa gli obiettivi e prende le decisioni; gestisce il team con metodi autoritari distribuendo ricompense e sanzioni.
- **Democratico**. Stimola il team a sviluppare gli obiettivi, formulare piani e controllare le attività; valorizza le capacità di ciascuno.
- **Consultativo, assertivo**. Una via di mezzo tra autocratico e democratico; espone al team la propria analisi del problema e le soluzioni individuate chiedendo critiche e suggerimenti che valuta per prendere la decisione finale che il team metterà in atto.
- **Laissez-faire (permissivo)**. Non interventista. Abbandona alle proprie responsabilità e lascia il team senza direzione, supervisione e coordinamento che fissa obiettivi e prende decisioni.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Leadership**



- **Servant (servitore), partecipativo, di supporto.** Emerge solo dopo aver messo gli altri al primo posto. Agile.
- **Trasformatzionale.** Responsabilizzare le persone con motivazioni e incoraggiamenti ispirati.
- **Transazionale.** Attenzione su obiettivi, feedback e risultati ottenuti per determinare premi, gestione per eccezione.
- **Carismatico.** Capacità di ispirare, leadership basata sulla personalità.
- **Interazionale.** Una combinazione di transazionale, trasformatzionale e carismatico.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Leadership**



Tecniche decisionali:

- **Votazione**. Tecnica decisionale collettiva che presenta più alternative usata per generare, classificare e assegnare priorità:
 - ✓ **Unanimità**. Tutti sono concordi su una singola serie di azioni.
 - ✓ **Maggioranza**. Accordo di oltre il 50% dei membri del gruppo. Un gruppo con un numero dispari di partecipanti può garantire il raggiungimento di una decisione scongiurando il pareggio.
 - ✓ **Pluralità**. Se non si raggiunge la maggioranza, è il blocco di persone più numeroso a decidere. Questo metodo è generalmente utilizzato quando il numero di opzioni è superiore a due.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Leadership**



- **Capacità decisionale autocratica.** In questo metodo l'individuo si assume la responsabilità di prendere la decisione per il gruppo.
- **Analisi decisionale multicriterio.** Tecnica che utilizza una matrice decisionale per fornire un approccio analitico-sistematico che permetta di valutare e classificare un numero elevato di idee.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Leadership**



Indicatori chiave di competenza (KCI)

- **Prendere iniziative e offrire aiuto e consiglio in modo proattivo**
- **Fare proprio il progetto e mostrare impegno (coinvolgimento personale)**
- **Fornire direttive, coaching e mentoring per guidare individui e team e migliorarne il lavoro**
- **Esercitare potere e influenza sugli altri in modo adeguato per raggiungere gli obiettivi (leadership, forme di potere)**
- **Prendere decisioni, applicarle e rivederle**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Lavoro di squadra**



Lavoro di squadra

Selezione dei giusti membri multidisciplinari del team, promuovere l'orientamento agli obiettivi comuni e gestione efficace del team.

Team building (**Tukman**).

L'individuo si deve occupare dello **sviluppo** del team e dei suoi membri per tutto il ciclo di vita del progetto.

La **performance** dei membri del team dev'essere regolarmente verificata per rispondere alle esigenze di sviluppo, coaching e formazione.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Lavoro di squadra**



L'individuo negozia norme e regole comuni per il team.

L'individuo prende provvedimenti appropriati se la collaborazione di squadra è messa a rischio.

Il “**team development**” consiste nello sviluppo continuo del team e nell'incoraggiare i membri ad acquisire nuove conoscenze e capacità (team building – profilo a "T").

Il team leader accresce il coinvolgimento e la responsabilizzazione individuale e collettiva attraverso la **delega** di compiti e responsabilità.

L'individuo riconoscere gli **errori** per ottenere insegnamenti.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Lavoro di squadra**



Indicatori chiave di competenza (KCI)

- **Selezionare e costruire il team (regole di base)**
- **Promuovere la cooperazione e il networking tra i membri del team**
- **Sostenere, favorire e valutare lo sviluppo del team e dei suoi membri (team development)**
- **Dare potere al team delegando compiti e responsabilità (delega)**
- **Riconoscere gli errori per ottenere insegnamenti (lesson learned, miglioramento continuo)**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Conflitti e crisi**



Conflitti e crisi

La gestione dei conflitti e delle crisi consiste nel mitigare o risolvere conflitti e crisi attraverso l'analisi del contesto, evidenziando i disaccordi e trovando soluzioni per eliminarli.

I conflitti possono riguardare **interessi opposti** e/o **personalità incompatibili**.

Le cause di conflitto sono solitamente distinte in: **individuali, situazionali e organizzative**.

Una crisi può essere un'evoluzione di un conflitto o dipendere da un cambiamento improvviso che compromette il raggiungimento degli obiettivi.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Conflitti e crisi**



I mezzi possibili per risolvere i conflitti comprendono la **collaborazione**, il **compromesso**, la **prevenzione** o l'**uso del potere**.

Approcci per la gestione di conflitti e crisi: **collaborare, raggiungere compromessi, prevenire, persuadere, portare ai livelli superiori o usare il potere (forzare)**.

Prevedere e possibilmente **prevenire** conflitti e crisi. Lo stress è un fattore che può creare conflitti o crisi.

Stadi evolutivi dei conflitti: **latenti, emergenti, intensi**.

Le crisi passano direttamente allo stadio intenso.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Conflitti e crisi**



La gestione dei conflitti e crisi consiste nel saper valutare cause e conseguenze e ottenere informazioni aggiuntive da utilizzare nel processo decisionale indirizzato a individuare le possibili soluzioni.

Processo di gestione di conflitti e crisi:

- 1. Riconoscimento dello stadio di un conflitto**
- 2. Analisi delle cause di un conflitto o di una crisi**
- 3. Analisi dell'impatto potenziale di un conflitto o di una crisi**
- 4. Individuazione di diversi approcci possibili per affrontare crisi o conflitti.**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Conflitti e crisi**



Indicatori chiave di competenza (KCI)

- **Prevedere e possibilmente prevenire conflitti e crisi**
- **Analizzare cause e conseguenze di conflitti e crisi e scegliere le reazioni appropriate**
- **Mediare e risolvere conflitti e crisi e/o il loro impatto**
- **Identificare e condividere le lezioni apprese da conflitti o crisi al fine di migliorare le azioni future**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Ingegnosità e intraprendenza**



Ingegnosità e intraprendenza

Possedere ingegnosità ed intraprendenza consente di gestire con successo incertezza, problemi, cambiamenti, limitazioni e situazioni stressanti, cercando in modo continuo e sistematico **approcci e/o soluzioni nuovi, migliori e più efficaci (Innovazione)**.

Uso della **creatività**, del **pensiero concettuale** (sistemico), **capacità analitica** e **pensiero laterale**.

Dopo aver definito il problema (pensiero concettuale o tecniche analitiche) si utilizzano le tecniche creative con una prima fase **divergente** (brainstorming, mappe mentali) e poi una **convergente** (selezione ponderata).



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Ingegnosità e intraprendenza**



Indicatori chiave di competenza (KCI)

- **Stimolare e supportare un ambiente aperto e creativo**
- **Applicare il pensiero concettuale per definire situazioni e strategie**
- **Applicare tecniche analitiche per analizzare situazioni, dati e tendenze aziendali e finanziarie**
- **Promuovere e applicare tecniche creative per trovare alternative e soluzioni (tecniche divergenti e convergenti)**
- **Promuovere una visione olistica del progetto e del suo contesto per migliorare il processo decisionale (diverse prospettive)**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Negoziazione**



Negoziazione

La negoziazione è un processo tra due o più parti per tentare di bilanciare interessi, bisogni e aspettative diversi con lo scopo di ottenere un accordo condiviso e un impegno comune, mantenendo una positiva relazione di lavoro che e spesso può portare a raggiungere **compromessi** che non soddisfano tutte le parti in egual misura.

Sviluppo di **opzioni diverse**, ciascuna delle quali ha il potenziale per soddisfare interessi, bisogni e aspettative differenti.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Negoziazione**



Fasi di gestione della negoziazione:

1. Identificare e analizzare gli interessi di tutte le parti coinvolte nella negoziazione raccogliendo informazioni hard e soft.
2. Sviluppare e valutare opzioni alternative che potrebbero soddisfare i bisogni di tutte le parti identificando una **BATNA**, cioè la migliore alternativa all'accordo negoziato.
3. Definire una **strategia** di negoziazione in linea con i propri obiettivi e accettabile per tutte le parti coinvolte, compresa una strategia secondaria e le opzioni alternative per eventuali scenari "what if", che sarà sostenuta da **tecniche** e **tattiche**.
4. Raggiungere accordi con le altre parti in linea con i propri obiettivi.
5. Se l'accordo non è raggiungibile o i possibili risultati non sono accettabili, si mette in atto la BATNA. Una soluzione **sostenibile**, che produca i migliori risultati a lungo termine per tutte le parti, è spesso la migliore soluzione possibile.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Negoziazione**



Regole per una corretta negoziazione:

- Preparare il negoziato
- Scindere le persone dai problemi
- Definire l'oggetto della negoziazione e i criteri in base ai quali valutare il processo (standard di riferimento)
- Considerare in via esclusiva gli interessi in gioco e non le reciproche posizioni di principio o di relazione
- Sviluppare, sia individualmente che insieme alla controparte, alternative vantaggiose per entrambi
- Usare il BATNA.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Negoziazione**



Indicatori chiave di competenza (KCI)

- **Identificare e analizzare gli interessi di tutte le parti coinvolte nella negoziazione**
- **Sviluppare e valutare opzioni e alternative che potrebbero soddisfare i bisogni di tutte le parti (BATNA)**
- **Definire una strategia di negoziazione in linea con i propri obiettivi e accettabile per tutte le parti coinvolte (strategie alternative)**
- **Raggiungere accordi con le altre parti in linea con i propri obiettivi (BATNA)**
- **Scoprire e sfruttare nuove possibilità di acquisti e vendite**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Orientamento ai risultati**



Orientamento ai risultati

L'obiettivo dell'orientamento ai risultati è di mettere l'individuo in grado di concentrarsi sui risultati concordati e di impegnarsi per il successo del progetto.

Essere orientato ai risultati significa concentrare la propria attenzione e quella del team su **obiettivi chiave** per ottenere il risultato migliore per tutti gli stakeholder assicurandosi che i risultati concordati soddisfino gli stakeholder.

Efficacia, efficienza e produttività.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Orientamento ai risultati**



Valutare ogni azione e decisione in base al suo impatto sul successo del progetto e sugli obiettivi aziendali.

Identificare e valutare **opzioni alternative**.

Ottimizzare l'uso delle risorse in base alle **priorità** del progetto (**MOSCOW**).

Combinare la visione d'insieme con l'attenzione ai dettagli essenziali.

Creare e mantenere un ambiente di lavoro sano, sicuro e produttivo in modo che il team possa concentrarsi sulle attività per raggiungere i risultati del progetto.

La **promozione del progetto** verso gli stakeholder rinforza l'orientamento ai risultati.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Orientamento ai risultati**



Gestione delle priorità: **MOSCOW**

- i requisiti “**Must have**” sono **fondamentali** per il progetto. Senza il progetto non ha senso. Li dobbiamo realizzare e basta;
- i requisiti “**Should have**” sono **importanti**, ma se non vengono completati è possibile trovare un'alternativa;
- i requisiti “**Could have**” **non sono essenziali** e possono essere realizzati in un secondo momento;
- I requisiti “**Would like to have**” **non sono essenziali/richiesti** e possono anche non essere realizzati.





ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **People – Orientamento ai risultati**



Indicatori chiave di competenza (KCI)

- **Valutare ogni azione e decisione in base al suo impatto sul successo del progetto e sugli obiettivi aziendali**
- **Equilibrare necessità e mezzi per ottimizzare i risultati e il successo (priorità)**
- **Creare e mantenere un ambiente di lavoro sano, sicuro e produttivo**
- **Promuovere e “vendere” il progetto, i suoi processi e i suoi prodotti**
- **Produrre risultati e ottenere consenso**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

Area **Practice**





ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Impostazione del progetto**



Impostazione del progetto

Prima dell'avvio del progetto, le esigenze dell'organizzazione vengono interpretate e ponderate dall'individuo per tradurli in una **progettazione** complessiva e **criteri di successo** di progetto che assicuri la maggiore probabilità di successo in base al **contesto esterno** per definire il corretto **approccio** di gestione.

I criteri di successo (per ognuno dei CE Perspective), formali ed informali, vanno individuati, valutati, ordinati per priorità e rivalutati periodicamente e si concretizzano attraverso i fattori di successo.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Impostazione del progetto**



All'inizio del progetto, l'individuo raccoglie le **lezioni apprese** in precedenti progetti e applica quelle pertinenti al progetto presente. Periodicamente e alla fine del progetto, l'individuo valuta l'approccio e raccoglie le lezioni apprese dal progetto in corso, che verranno condivise all'interno dell'organizzazione.

Per scegliere correttamente l'approccio adeguato, l'individuo deve tenere conto della **complessità** specifica del progetto.

L'individuo sceglie e riesamina periodicamente l'**approccio complessivo di project management** più adatto al progetto e progetta l'**architettura dell'esecuzione** di progetto.

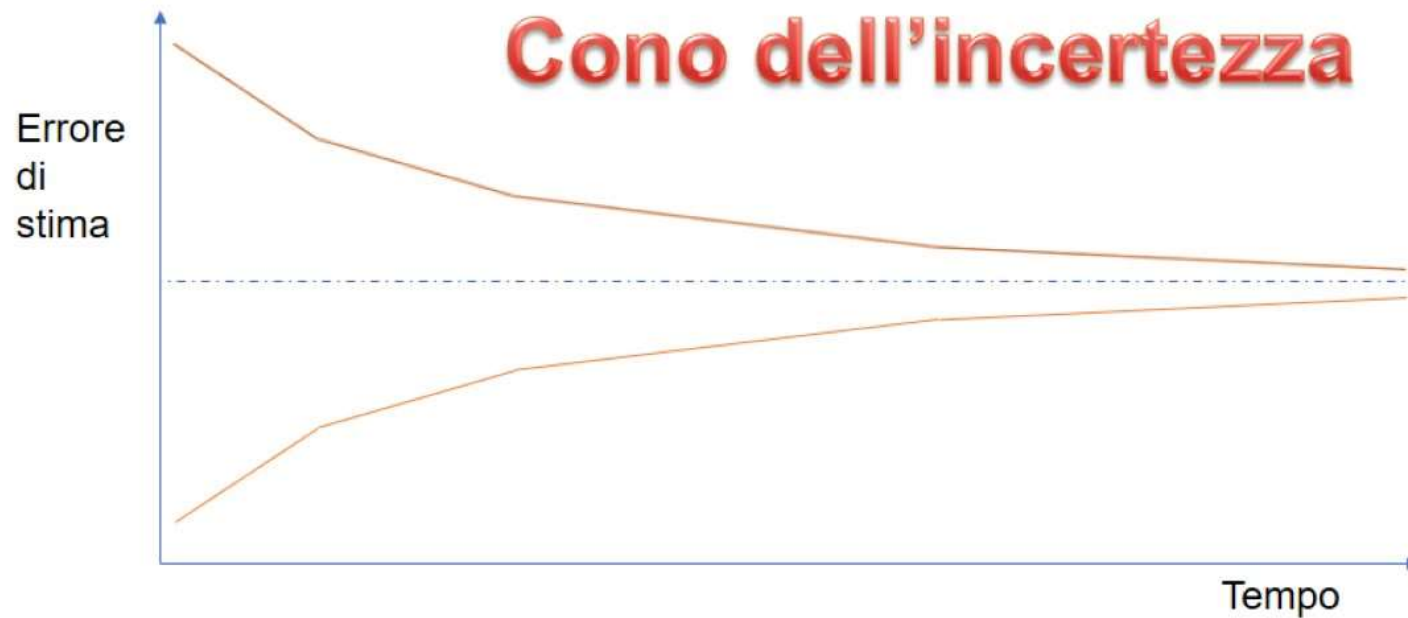


ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Impostazione del progetto**



Ciclo di vita del progetto





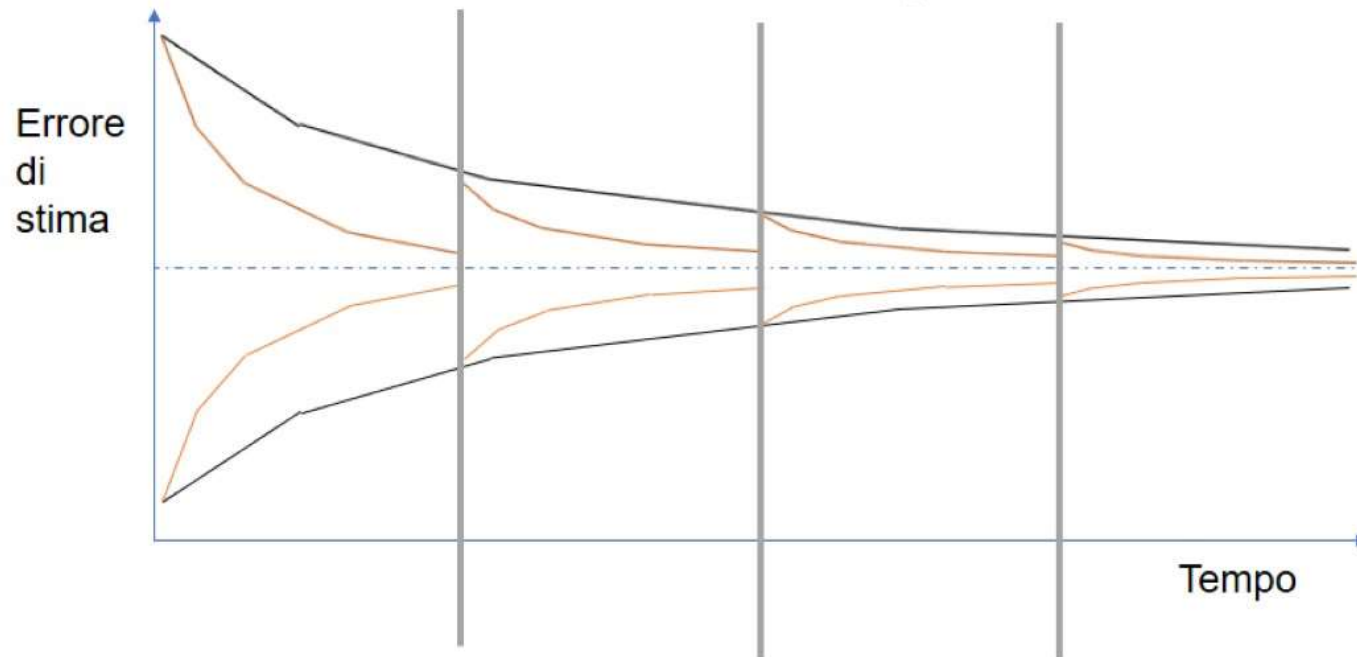
ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Impostazione del progetto**



Ciclo di vita del progetto

Gestione per fasi





ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Requisiti e obiettivi**



Requisiti e obiettivi

Tutti i progetti vengono avviati per rispondere agli **scopi** (bisogni) dell'organizzazione, da cui derivano quelli di progetto.

Lo scopo è la definizione generale della motivazione e del contesto di ciò che il progetto vuole ottenere.

Successivamente, dagli scopi del progetto si derivano gli **obiettivi** del progetto, che rappresentano le definizioni più dettagliate che descrivono i prodotti e i deliverable specifici e tangibili che il progetto realizzerà.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Requisiti e obiettivi**



Va definita una **gerarchia** degli scopi e degli obiettivi di progetto in base al contesto e a bisogni ed esigenze (anche impliciti) degli stakeholder.

Una volta identificati i **requisiti** questi vanno ordinati in ordine di priorità e poi vanno poi tradotti in **criteri di accettazione** rispetto ai quali saranno testati i deliverable.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Ambito**



Ambito

L'ambito definisce i prodotti, i risultati e i benefici, nonché le attività necessarie per ottenerli, nonché le **esclusioni**.

In sostanza, l'ambito definisce i confini di un **progetto**.

WBS – WP – Dizionario della WBS.

PBS.

Scope creep – Gold plating.

I deliverable derivano dagli scopi.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Tempo**



Tempo

Le attività di progetto devono essere analizzate e ordinate nel tempo, stimate e rappresentate all'interno di un **programma temporale** (schedulazione).

Reticolo logico – CPM – Percorso critico – Total float.

Compressione della schedulazione (Fast trekking, Crasching).

Earned Value (SV – SPI).



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Organizzazione e informazione**



Organizzazione e informazione

Include la definizione, l'implementazione e la gestione **dell'organizzazione temporanea del progetto (OBS)** compresa la definizione delle **responsabilità** e dei **ruoli** richiesti, così come l'efficace **scambio di informazioni** per l'organizzazione temporanea e la creazione ed archiviazione di documentazione, strutture di reporting e flussi di comunicazione interni al progetto, in base al contesto e stakeholder.

L'individuo valuta e determina i bisogni degli stakeholder rispetto a informazione e documentazione e conseguentemente stabilisce varie modalità di comunicazione, incluse quelle formali e informali.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Qualità**



Qualità

Nei progetti la qualità riguarda:

- **qualità del processo, cioè del modo in cui il progetto è gestito.**
- **qualità dei prodotti e dei risultati del progetto.**

Lo scopo delle **verifiche** è determinare se gli standard, gli obiettivi e i requisiti di qualità prefissati per il progetto siano rispettati in ogni fase del suo sviluppo.

Lo scopo della **validazione** è ottenere l'accettazione formale da parte del cliente del progetto.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Qualità**



Costo della Qualità (CoQ)

Il costo della qualità è un modo affidabile di pensare attraverso il valore monetario della qualità nel progetto.

I costi di prevenzione e di valutazione (costi della conformità) sono sempre minori di quelli di non conformità (interni ed esterni).

Costo della conformità

- Costi della prevenzione**
(Realizzare un prodotto di qualità)
- Formazione
 - Documentare i processi
 - Attrezzature
 - Tempo necessario per farlo bene
- Costi di valutazione**
(Valutare la qualità)
- Collaudo
 - Perdita per prove distruttive
 - Ispezione

Denaro speso durante il progetto
per evitare la non conformità

Costo della non conformità

- Costi interni della non conformità**
(Non conformità rilevate dal progetto)
- Rilavorazione
 - Scarti
- Costi esterni della non conformità**
(Non conformità rilevate dal cliente)
- Responsabilità
 - Interventi in garanzia
 - Perdita di commesse

Denaro speso durante e dopo il progetto
a causa delle non conformità

Fonte PMBOK Guide



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Gestione economico-finanziaria**



Gestione economico-finanziaria

La gestione economico-finanziaria riguarda la gestione dei **costi** (budget e flusso in uscita), dei **finanziamenti** (flusso in entrata che proviene o dall'esterno - finanziamenti - o dall'interno - fondi - dell'organizzazione).

Costi diretti ed indiretti.

Budget di progetto (BAC e curva ad S).

Tecniche di stima dei costi (analogia, parametriche, stima a 3 valori, esperti).

Earned value (CV, CPI, ETC, EAC).



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Gestione economico-finanziaria**



Tecniche di valutazione dei progetti

Metodi basati sul business

- **PP - Payback Period**
- **Costo opportunità - Opportunity Cost**

Metodi su base finanziaria

- **CBR – Cost/Benefit Ratio**
- **Valore temporale del denaro (PV- Present Value; FV-Future Value; NPV-Net Present Value)**
- **IRR – Interna Rate of Return**
- **ROI – Ritorn On Investment**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Gestione economico-finanziaria**



Selezione dei progetti con PV e NPV

- Se utilizziamo un **metodo basato sul business** dobbiamo scegliere il progetto con il valore minore (durata più breve per ottenere il benefico o il minor valore a cui rinunciamo nello scegliere un progetto a discapito di altri)
- Se scegliamo un **metodo su base finanziaria** dobbiamo scegliere il progetto con il valore maggiore (il potenziale di generare un beneficio maggiore).



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Risorse**



Risorse

Riguarda la definizione, l'acquisizione, il controllo e lo sviluppo delle risorse necessarie allo svolgimento delle attività per raggiungere i risultati del progetto.

Decisioni “make or buy”.

Nei progetti, gli individui devono spesso **negoziare** con l'organizzazione permanente o con fornitori esterni di servizi per ottenere le risorse desiderate.

Vanno **valutate** le risorse applicando un approccio sistematico per ottenere dati di produttività e se necessario, l'individuo deve intraprendere azioni correttive (coaching, formazione).



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Approvvigionamenti e Partnership**



Approvvigionamenti e Partnership

Gli approvvigionamenti riguardano il processo per acquistare o ottenere beni e/o servizi da fornitori esterni all'organizzazione e serve a procurare risorse (persone, strumenti, materiali e deliverable o loro componenti) che non sono disponibili all'interno dell'organizzazione di progetto.

Processo di selezione: **richieste di informazioni (RFI), richieste di preventivo (RFP) o le richieste di quotazione (RFQ).**

Tipi di contratti (a prezzo fisso, a rimborso spese, time & material).

Gestione delle relazioni con i fornitori in chiave strategica.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Pianificazione e controllo**



Pianificazione e controllo

Partendo dall'Impostazione del Progetto, tutti gli elementi concorrono a formare un piano integrato di cui si deve controllare l'esecuzione.

Passaggio di fase.

Report sull'avanzamento.

Avvio – project charter – KOM.

Valutazione ad attuazione dei cambiamenti nel progetto.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Rischi e opportunità**



Rischi e opportunità

La gestione dei rischi (minacce) e delle opportunità comprende l'identificazione, la valutazione e il controllo di rischi e opportunità nel contesto dei progetti, e la pianificazione e l'implementazione delle risposte.

I **rischi** (effetti negativi) e le **opportunità** (effetti positivi) sono sempre osservati in funzione della loro relazione con gli obiettivi del progetto e delle **conseguenze** che comportano.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Rischi e opportunità**



Per ogni **rischio** le opzioni di risposta possono includere:

- **Evitare il rischio decidendo di non iniziare o non proseguire l'attività che genera il rischio**
- **Accettare**
- **Rimuovere la fonte di rischio**
- **Ridurne la probabilità**
- **Ridurne gli impatti**
- **Condividere il rischio con altre parti interessate (assicurazione)**
- **Decidere di accettare il rischio con una decisione informata**
- **Preparare e implementare un piano per gli imprevisti (management reserve).**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Rischi e opportunità**



Opzioni di risposta analoghe si applicano alle **opportunità**:

- **Eliminare l'incertezza realizzando effettivamente l'opportunità (sfruttamento)**
- **Trasferire la responsabilità a una terza parte meglio capace di gestire l'opportunità (condivisione)**
- **Accrescere la probabilità e/o l'impatto, identificando e massimizzando i fattori chiave di opportunità (accrescimento)**
- **Non prendere iniziative per gestire l'opportunità (indifferenza).**



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Stakeholders**



Stakeholders

Riguarda l'identificazione, l'analisi, il coinvolgimento e la gestione dei comportamenti e delle aspettative di tutti gli stakeholder del progetto.

L'individuo deve essere in grado di gestire gli interessi, l'influenza e le aspettative degli stakeholder, in modo da coinvolgerli e soddisfare efficacemente i loro bisogni.

Individuazione, valutazione (matrice Interesse/Influenza), strategia di gestione e comunicazione, gestione del coinvolgimento.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE

CE per aree di competenze: **Practice – Cambiamento e trasformazione**



Cambiamento e trasformazione

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di aiutare società, aziende e individui a cambiare o trasformare la loro organizzazione, in modo da raggiungere i benefici e gli obiettivi programmati.

- **Cambiamento**: miglioramento di una situazione corrente rispetto al passato
- **Trasformazione**: lo sviluppo di nuove situazioni, basato su una visione del futuro.



ICB 4- IPMA COMPETENCE BASELINE DOMANDE ESAME



Suggerimenti per esame (domande aperte Aree Perspective e People)

- Individuare il CE principale cui si fa riferimento nella domanda.
- Individuare il/i KCI richiesti nella domanda e descriverli
- Dare una descrizione dell'elemento di competenza individuato, iniziando con un'introduzione descrittiva degli obiettivi del CE per poi dare qualche dettaglio aggiuntivo sul KCI (per esempio descrivendo uno strumento o una tecnica).
- Si possono usare anche termini e concetti non esplicitati in IPMA purché universalmente conosciuti.
- Essere sintetici e rispondere alla domanda evitando di andare fuori tema.