ORGANISMO DI CERTIFICAZIONE
AM CERT
AERONAUTICA MILITARE

Titolo	**Schema di Certificazione Project Manager (PM)**
Sigla	**PROC – 02**
Revisione	**10**

Il contenuto del documento oggetto della presente revisione è evidenziato con barra laterale

REDAZIONE	APPROVAZIONE
Resp. 2^ Sez.	Direttore
Firmato Digitalmente da/Signed by: STEFANIA VERGARI *In Data/On Date:* martedì 6 ottobre 2026 12:59:59	*Firmato Digitalmente da/Signed by:* ALESSANDRO CASTELLAN *In Data/On Date:* mercoledì 7 ottobre 2026 10:16:55
Il documento entra in vigore dalla data di approvazione	

INDICE

1.REDAZIONE E APPROVAZIONE....3
2.SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE....3
3.RIFERIMENTI....3
4.ACRONIMI....3
5.TERMINI E DEFINIZIONI....3
6.PROFILO PROFESSIONALE....4
7.REQUISITI DI ACCESSO ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE....4
7.1 ISTRUZIONE....4
7.2 ESPERIENZA DI LAVORO SPECIFICA....4
8.PROCESSO DI CERTIFICAZIONE....5
8.1 PRESENTAZIONE DELLA CANDIDATURA....5
8.2 ESAME DI CERTIFICAZIONE....5
8.2.1 PROVE DI ESAME....5
8.2.1.1 Prova Scritta a Risposta Multipla....5
8.2.1.2 Prova Scritta di Analisi....6
8.2.1.3 Prova Orale Individuale....6
8.2.2 RIDUZIONI PROVE DI ESAME....6
8.2.3 MATERIE DI ESAME....7
8.2.4 SVOLGIMENTO....7
8.2.5 CRITERI DI VALUTAZIONE....7
8.2.6 RIPETIZIONE DELL'ESAME....7
9.RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE....7
9.1 ISCRIZIONE AL REGISTRO....7
9.2 USO DEL CERTIFICATO E DEL MARCHIO....7
10.VALIDITA' DELLA CERTIFICAZIONE....8
11.MANTENIMENTO/SORVEGLIANZA CERTIFICAZIONE....8
12.RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE....8
13.SOSPENSIONE E REVOCA DELLA CERTIFICAZIONE....9
14.RISPETTO CODICE DEONTOLOGICO....9
15.RISERVATEZZA....9
16.TARIFFE....9

17.RECLAMI E RICORSI 9
ALLEGATO “A” 10

1. REDAZIONE E APPROVAZIONE

Le responsabilità di redazione e approvazione del presente documento, in aderenza al modello RACI come introdotto dalla Proc. 04, sono schematizzate nella tabella sotto riportata.

	Presidente	**Direttore**	**Segreteria**	**RSGQ**	**1^ Sez**	**2^ Sez**
PROC-02	I	**A**	I	I	I	R

R: *Responsible*; **A**: *Accountable*; **C**: *Consulted*; **I**: *Informed*

2. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Il presente documento definisce i requisiti e le modalità per la Certificazione delle competenze dei candidati per il profilo professionale:

Project Manager (PM)

Il “Regolamento Generale per la Certificazione del Personale” (REG-01), nella versione vigente, è da ritenersi parte integrante del presente documento.

3. RIFERIMENTI

Ente emittente	Riferimento	Descrizione
UNI	11648:2022	Attività professionali non regolamentate – Project Manager – Requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità
UNI ISO	21500:2021	Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio - Contesto e concetti
UNI ISO	21502:2021	Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio – Guida alla gestione dei progetti
UNI CEI EN ISO/IEC	17024:2012	Requisiti per gli organismi che operano nella certificazione del personale

4. ACRONIMI

PM: Project Manager

5. TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento si intende per:

– Formazione formale: apprendimento che si attua nel sistema di istruzione e formazione e nelle università e istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica, e che si conclude con il

conseguimento di un titolo di studio o di una qualifica o diploma professionale, conseguiti anche in apprendistato, o di una certificazione riconosciuta, nel rispetto della legislazione vigente in materia di ordinamenti scolastici e universitari;

- Formazione non formale: apprendimento caratterizzato da una scelta intenzionale della persona, che si realizza al di fuori dei sistemi di cui all'apprendimento formale, in ogni organismo che persegua scopi educativi e formativi, anche del volontariato, del servizio civile nazionale e del privato sociale e nelle imprese;
- Formazione informale: apprendimento che, anche a prescindere da una scelta intenzionale, si realizza nello svolgimento, da parte di ogni persona, di attività nelle situazioni di vita quotidiana e nelle interazioni che in essa hanno luogo, nell'ambito del contesto di lavoro, familiare e del tempo libero.

6. PROFILO PROFESSIONALE

Il Project Manager è definito dalla norma UNI 11648 come "persona responsabile del completamento dell'ambito del progetto e della direzione e gestione del gruppo di progetto".

Il PM è chiamato a svolgere dei compiti, così come definiti dalla UNI 11648, per i quali è indispensabile il possesso di alcune competenze, in termini di conoscenze ed abilità, descritte in maniera estensiva nella norma UNI ISO 21502. Le competenze del project manager sono suddivise in:

- competenze relative al contesto di progetto;
- competenze tecnico-metodologiche di project management;
- competenze comportamentali.

I compiti nonché le competenze del PM sono riportati in allegato "A".

7. REQUISITI DI ACCESSO ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE

7.1 ISTRUZIONE

Il PM, per quanto attiene le conoscenze, abilità e competenze richieste, è classificato nel livello EQF 6. Tuttavia, il requisito minimo per l'accesso all'esame di certificazione è il possesso del diploma di scuola secondaria superiore. Sono accettati tutti i titoli, corsi e diplomi riconosciuti ed equipollenti a quelli dell'Unione Europea, ai sensi delle vigenti disposizioni di legge.

7.2 ESPERIENZA DI LAVORO SPECIFICA

Alla data di richiesta di certificazione, il PM deve dimostrare di avere svolto il ruolo di Project Manager per almeno 2 anni negli ultimi 6 anni oppure, aver svolto l'attività nell'ambito di gruppi di project management per almeno 3 anni negli ultimi 10 anni, più almeno 1 anno come Project Manager negli ultimi 10.
I compiti, le attività e le competenze che caratterizzano il ruolo di Project Manager sono definiti al precedente punto 6.

8. PROCESSO DI CERTIFICAZIONE

8.1 PRESENTAZIONE DELLA CANDIDATURA

Può fare la domanda di certificazione il professionista che sia in possesso di tutti i requisiti di cui al precedente punto 7. Il candidato che intende fare domanda di certificazione deve inviare all'OdC il Modulo "Richiesta di Certificazione" MOD_FP01 compilato in ogni sua parte.

A seguito di una analisi preliminare della richiesta, se accettata, il cliente sarà invitato a trasmettere la seguente documentazione:

- Evidenza del pagamento della quota dovuta per l'esame documentale;
- Fotocopia documento di identità e codice fiscale;
- Curriculum Vitae in formato europeo secondo modello fornito dall'OdC;
- Evidenza documentale del titolo di studio dichiarato;
- Evidenze documentali dell'esperienza lavorativa richiesta al precedente punto 7 "Requisiti di accesso all'esame di certificazione";
- Presentazione di almeno 1 progetto svolto dal candidato attraverso la "relazione descrittiva di progetto": linguaggio e riferimenti descrittivi dovranno essere inquadrati secondo la norma UN ISO 21502. La Relazione non dovrebbe essere superiore alle 10 pagine, comprendere eventualmente come allegati alcune illustrazioni maggiormente esplicative di specifici argomenti, risultare congruente fra e varie parti, avere stile e lessico gestionale nonché carattere conforme alle finalità della valutazione di project manager;
- Evidenza documentale del possesso di eventuali credenziali in ambito PM;
- Copia del certificato rilasciato da altro OdC in caso di trasferimento;
- Modulo firmato per presa visione dei regolamenti e altri documenti indicati dall'OdC.

La documentazione deve essere inviata, tramite email all'indirizzo amicert@aeronautica.difesa.it.

8.2 ESAME DI CERTIFICAZIONE

L'accesso all'esame di Certificazione è consentito ai soli candidati che abbiano:

- superato la prima fase di analisi documentale: in questa fase è verificata la correttezza della documentazione inviata all'atto della presentazione della candidatura.
- effettuato il pagamento della quota di "partecipazione esame", come da tariffario.

8.2.1 PROVE DI ESAME

L'esame è costituito dalle seguenti prove:

- Prova scritta a risposta multipla sulle norme UNI 11648, UNI 21500 e UNI 21502;
- Prova scritta di analisi con domande aperte situazionali;
- Prova orale individuale.

Tutte le prove vertono sulla verifica delle competenze previste nello svolgimento dei compiti del PM di cui al precedente punto 6.

8.2.1.1 PROVA SCRITTA A RISPOSTA MULTIPLA

La prova è composta da 50 domande con quattro possibili risposte di cui solo una è corretta. Il tempo massimo a disposizione per lo svolgimento della prova è di 90 minuti. Il punteggio massimo ottenibile dalla prova è 30/30 considerando 0.6 punti

per ogni risposta esatta e 0 punti per le risposte nulle, mancanti o errate. Il punteggio minimo per superare la prova è di 21/30.

8.2.1.2 PROVA SCRITTA DI ANALISI

Per poter accedere alla prova scritta di analisi il candidato deve aver superato la prova scritta a risposta multipla. La prova è composta da 6 domande aperte relative a scenari o casi di studio di progetto. Il tempo massimo a disposizione per lo svolgimento della prova è di 90 minuti. Il punteggio massimo ottenibile dalla prova è di 30/30 considerando una valutazione massima di 5 punti per ogni risposta esaustiva con corretta indicazione di tutti gli elementi. Il punteggio minimo da superare è di 21/30. Il punteggio minimo per superare la prova è di 21/30.

8.2.1.3 PROVA ORALE INDIVIDUALE

Per poter accedere alla prova orale, il candidato deve aver superato entrambe le prove scritte. Nel caso il candidato non abbia superato una delle due prove scritte, anche se non è ammesso alla prova orale, la prova superata rimane valida per un anno.
La prova orale individuale è composta da almeno 6 domande di cui:

- n° 4 domande sul progetto presentato dal candidato al momento della richiesta di certificazione;
- n° 2 domande per approfondire eventuali incertezze riscontrate nelle prove scritte o accertare il livello delle competenze acquisite dal candidato.

La prova ha una durata minima di 30 minuti. Il punteggio massimo ottenibile dalla prova è di 30/30 considerando una valutazione massima di 5 punti per ogni risposta esaustiva con corretta indicazione di tutti gli elementi. Il punteggio minimo da superare è di 21/30.

8.2.2 RIDUZIONI PROVE DI ESAME

I candidati che al momento della richiesta di certificazione sono in possesso di credenziali / titoli professionali di project management, hanno il diritto ad una riduzione del numero di prove di esame secondo il seguente schema:

Schema di qualificazione	*Riduzione applicabile*
IPMA Level A, B o C	Prima e seconda prova scritta
IPMA Level D	Prima prova scritta
ISIPM-Av	Prima e seconda prova scritta
ISIPM-Base	Prima prova scritta
PMI PgMP, PfMP, PMP	Prima e seconda prova scritta
PMI CAPM	Prima prova scritta
PMI ACP	Prima prova scritta
PRINCE 2 Pratcioner	Prima e seconda prova scritta
PRINCE 2 Foundation	Prima prova scritta

Nel caso di altre attestazioni e qualificazioni di project management riconosciute a livello internazionale non contemplate nei casi precedenti, che comprendano la disciplina nella sua generalità, si potrà operare in analogia ai criteri su esposti in fase istruttoria specifica.

8.2.3 MATERIE DI ESAME

L'esame di certificazione verte sulle competenze del PM, così come riportate nel precedente punto 6.

8.2.4 SVOLGIMENTO

Per lo svolgimento dell'esame non è previsto da parte dell'OdC la fornitura di alcuna documentazione "in consultazione". Inoltre, non è consentito l'utilizzo:

- di testi di legge o normativa, dispense, manuali o altra documentazione;
- di pc, tablets, smartphones o altra strumentazione elettronica.

È consentito il solo uso di calcolatrice elettronica.

8.2.5 CRITERI DI VALUTAZIONE

L'esame di certificazione si considera superato qualora il candidato ottenga nelle singole prove una valutazione uguale o superiore a 21/30.

8.2.6 RIPETIZIONE DELL'ESAME

Le prove superate nella prima sessione di esame rimangono valide un anno, trascorso tale termine il candidato è tenuto a ripetere l'intero esame. In caso di ripetizione dell'esame il candidato ha il diritto di ripetere la/e sola/e prova/e fallita/e nella prima sessione d'esame come pure, a sua scelta, ripetere tutte le prove d'esame. Tale scelta dovrà essere dichiarata in fase di prenotazione della sessione d'esame scelta per la ripetizione.

9. RILASCIO DELLA CERTIFICAZIONE

Entro due settimane calendariali dal completamento con successo del processo di valutazione il certificato viene emesso in formato A4, firmato digitalmente, e trasmesso all'indirizzo e-mail fornito dal candidato. Il certificato verrà inoltre conservato agli atti dell'Organismo di Certificazione.

9.1 ISCRIZIONE AL REGISTRO

Il rilascio della certificazione consente l'iscrizione del professionista nel registro dei professionisti PM certificati dall'OdC.

9.2 USO DEL CERTIFICATO E DEL MARCHIO

Contestualmente alla comunicazione del rilascio della certificazione viene inviato al professionista il marchio di certificazione assieme al regolamento per l'uso, precedentemente accettato. Il certificato ed il marchio di certificazione possono essere utilizzati unicamente per promuovere la qualifica professionale di "Project Manager".
L'uso del certificato e del marchio di certificazione è soggetto al rispetto delle regole definite nel documento "Regolamento per l'utilizzo del marchio".

10. VALIDITÀ DELLA CERTIFICAZIONE

Il contratto per la certificazione ha validità **quinquennale** ed è vincolato al pagamento annuale delle quote previste per il mantenimento ed alla sorveglianza periodica da parte dell'OdC.

Anno	0	1-4	5
Fase	Certificazione	Sorveglianza	Rinnovo
Modalità di valutazione	Documentale + esami (scritto, orale)	Documentale	Documentale + prova scritta (solo per casi specifici)

11. MANTENIMENTO/SORVEGLIANZA CERTIFICAZIONE

Per il mantenimento della certificazione, il Project Manager (PM) certificato deve inviare, entro le annualità successive alla data di emissione:

- il modulo di autodichiarazione (MOD_FP11) relativo all'assenza o corretta gestione dei reclami nei confronti di datori di lavoro e clienti e il rispetto degli aspetti etici e deontologici così come disciplinati dal Regolamento per la gestione dei reclami e dei ricorsi (REG 05) e dal Codice Deontologico (ORD 03) di AM*i*CERT;
- copia del pagamento delle quote previste per il mantenimento, definite dal tariffario dell'OdC.

La documentazione può essere inviata tramite mail all'indirizzo amicert@aeronautica.difesa.it.

12. RINNOVO DELLA CERTIFICAZIONE

Per il rinnovo della certificazione, il PM certificato deve inviare:

- il modulo di autodichiarazione (MOD_FP11) relativo all'assenza o corretta gestione dei reclami nei confronti di datori di lavoro e clienti e il rispetto degli aspetti etici e deontologici così come disciplinati dal Regolamento per la gestione dei reclami e dei ricorsi (REG 05) e dal Codice Deontologico (ORD 03) di AM*i*CERT:
- evidenza dell'attività professionale e formativa svolta nel quinquennio appena concluso. In particolare:
  - almeno n°12 crediti formativi (n°1 credito/mese di attività), nel quinquennio di certificazione, in attività professionale nel ruolo di Project Manager (formazione informale). Si ritiene valida come evidenza documentale la "Relazione descrittiva di progetto" (MOD 03) firmata dal committente o responsabile di progetto. Allo stesso modo è ritenuta valida l'attività continuativa svolto nell'ambito di un Project Management Office (PMO) con incarichi di supporto metodologico nel settore del Project Management (PM);
  - almeno n° 60 crediti formativi (n°1 credito/ora), nel quinquennio di certificazione, in attività di formazione formale e/o non formale;
- copia del pagamento delle quote previste per il rinnovo, definite dal tariffario dell'OdC.

La documentazione deve essere inviata tramite mail all'indirizzo amicert@aeronautica.difesa.it.

Nel caso in cui l'iter di mantenimento della certificazione, durante i 5 anni di validità, abbia presentato delle carenze oggettive, come ad esempio:

- le attività di project management svolte siano carenti o poco significative;
- le attività di formazione formale e/o non formale siano carenti o poco significative;
- la non chiara evidenza del mantenimento delle competenze;
- la presenza di uno o più contenziosi legali in corso relativi all'attività certificata per aspetti tecnici;

la persona certificata dovrà sostenere nuovamente la sola prova scritta di analisi di cui al punto 8.2.1.2, con i relativi costi. In caso di successivo rinnovo, qualora fossero ulteriormente presenti alcune delle citate carenze oggettive nell'iter di mantenimento della certificazione, il PM dovrà sostenere tutte le prove d'esame previste per la certificazione.

In ogni caso qualora non si provveda al pagamento delle quote previste per il rinnovo ne conseguirà la cancellazione della certificazione dal registro delle Figure Professionali dell'Organismo di Certificazione.

13. SOSPENSIONE E REVOCA DELLA CERTIFICAZIONE

Per questo aspetto si faccia riferimento al "Regolamento Generale per la Certificazione del Personale" (REG 01) nella versione vigente.

14. RISPETTO CODICE DEONTOLOGICO

Per questo aspetto si faccia riferimento al "Codice deontologico per le persone certificate" nella versione vigente.

15. RISERVATEZZA

Per questo aspetto si faccia riferimento al "Regolamento Generale per la Certificazione del Personale" (REG 01) nella versione vigente.

16. TARIFFE

Le tariffe da corrispondere all'OdC per la certificazione sono definite nel Tariffario AMiCERT.

17. RECLAMI E RICORSI

Per questo aspetto si faccia riferimento al Regolamento per la gestione dei reclami e dei ricorsi dell'OdC.

ALLEGATO "A"

COMPITI E COMPETENZE DEL PROJECT MANAGER

Competenze relative al contesto

Compito	Conoscenze	Abilità
Relazionare il progetto con il contesto e l'ambiente esterno	- Caratteristiche del contesto o ambiente esterno e dei fattori che hanno influenza sulla gestione del progetto.	- Saper riconoscere le diverse caratteristiche del contesto o ambiente esterno che hanno o possono aver effetto sulle attività di project management. - Individuare e definire i confini di progetto. - Individuare i vincoli di progetto. - Influenzare la gestione di progetto in relazione alle variabili del contesto esterno e ambientali e ai relativi effetti sui risultati economico-finanziari e sociali del progetto, in relazione ai benefici finali posti fra gli obiettivi del progetto.
Relazionare il progetto con il contesto organizzativo	- Tipi di organizzazioni per cui si realizza il progetto (organizzazione madre e clienti). - Concetti di governance di progetto. - Concetti di programme e portfolio management. - Competenze di project management e del personale coinvolto in attività di progetto. - Prerequisiti per formalizzare il project management nell'organizzazione.	- Riconoscere le relazioni fra l'ambiente organizzativo e quello di progetto. - Inquadrare il progetto nelle strategie organizzative. - Riconoscere e individuare le relazioni fra il progetto e le attività di programme e portfolio management. - Adattare le pratiche e i processi di project management (tailoring) al contesto tecnico-organizzativo. - Gestire la transizione di un progetto e dei relativi deliverable ai processi correnti dell'organizzazione. - Costituire le premesse per la realizzazione dei benefici. - Supportare l'organizzazione nelle attività necessarie per introdurre e formalizzare il project management. - Supportare l'organizzazione nei processi di formazione del personale responsabile o coinvolto in attività di progetto.
Applicare le pratiche integrate di project management	- Gestione di attività pre-progetto. - Supervisione e direzione di un progetto. - Avvio di un progetto. - Controllo di progetto. - Gestione della realizzazione del progetto. - Chiusura di progetto. - Gestione di attività post-progetto.	- Supportare l'organizzazione promotrice e cliente del progetto alle attività pre-progetto e post-progetto al fine di predisporre le migliori condizioni per l'inizio e la chiusura del progetto. - Supportare l'organizzazione nelle attività pre-progetto con specifica rilevanza a: business case, studi di fattibilità, valutazioni economico-finanziarie. - Supportare la direzione dell'organizzazione nello stabilire un quadro di riferimento per la governance, i processi, le pratiche, le procedure e la

		documentazione necessari all'attuazione delle pratiche integrate di project management. - Collaborare con la direzione o le unità organizzative preposte (project management office o simili) all'attuazione e allo sviluppo di metodologie e metodi per l'applicazione del project management. - Supportare l'organizzazione nelle attività post-progetto con specifica rilevanza ai metodi di trasferimento dei prodotti e servizi ai processi correnti e ai piani di realizzazione dei benefici.
Gestire il progetto in relazione alle attività correnti e di prodotto	- Caratteristiche e differenze fra processi o pratiche di project management e processi di gestione corrente ("operations"). - Processi o pratiche di project management, di prodotto, di supporto. - Tipi e caratteristiche dei deliverable di prodotto o deliverable gestionali.	- Mettere in relazione le attività di progetto con quelle di gestione corrente. - Mettere in relazione le attività di progetto con quelle di prodotto e di supporto, nel contesto organizzativo di riferimento. - Organizzare i processi o le pratiche di project management e il relativo adeguamento ("tailoring") in accordo con i deliverable di project management, di prodotto e di supporto (quali ad es. logistica, risorse telematiche ecc.).
Valutare il progetto	- Elementi di valutazione economico-finanziaria per l'avvio e la selezione fra alternative di progetto. - Valutazione del progetto in relazione alla sua fattibilità, sostenibilità e ai processi o pratiche di project management.	- Applicare i metodi e le tecniche di valutazione dei progetti. - Influenzare la gestione di progetto in relazione alle variabili ambientali e ai relativi effetti sui risultati economico-finanziari e sociali del progetto, in relazione ai benefici finali attesi.
Organizzare il progetto	- Caratteristiche di progetto aventi influenza sulla gestione e successo del progetto. - Tipi di organizzazione di progetto. - Ciclo di vita di progetto. - Forme di organizzazione e gestione dei progetti.	- Distinguere i pro e i contro dei diversi tipi di organizzazioni di progetto, nei diversi contesti. - Proporre o adeguare l'organizzazione di progetto in relazione alla natura e alle caratteristiche dell'ambiente, ai vincoli, al tipo di progetto e ai relativi effetti sui risultati economico-finanziari e sui benefici finali all'organizzazione cliente. - Riconoscere le diverse caratteristiche di progetto ai fini dei compiti e delle pratiche di project management da attuare. - Definire il ciclo di vita di progetto in relazione alla tipologia del progetto e alla natura dell'organizzazione che lo promuove o lo ospita. - Riconoscere i fattori di complessità di progetto per adeguarne la gestione.

Relazionare il contesto applicativo con le competenze tecniche di project management	- Conoscenza delle competenze tecniche di project management aventi relazione con il contesto applicativo. - Metriche del contesto applicativo aventi interesse per il project management.	- Riconoscere e mettere in relazione le competenze tecniche di project management necessarie al contesto applicativo. - Adeguare le competenze tecniche di project management ai contesti applicativi, ai vincoli e all'ambiente di progetto.

Competenze tecnico-metodologiche

Compiti (avviare il progetto)	Conoscenze	Abilità
Generali	- Definizioni di progetto, di project management, obiettivi di progetto. - Concetti di pratiche, "best practice", metodologie, metodi e processi applicati a un progetto. - Relazioni fra pratiche e processi di project management. - Concetti di "tailoring". - Ciclo di vita di progetto e di prodotto. - Conoscenze di base di metodi e tecniche relativi a, tra cui: - analisi dei requisiti - analisi dei sistemi - analisi del valore - gestione dell'innovazione - organizzazione e gestione delle risorse - sistemi informativi - sistemi di pianificazione e controllo - contrattualistica. - Concetti di project management "agile", "lean" e integrazione con atri modelli di realizzazione ("delivery systems") per tipi e attività specifici di progetti. - Conoscenze di base e di carattere generale proprie del contesto e dell'area applicativa del progetto.	- Concordare con lo sponsor un quadro di riferimento idoneo e collaborativo circa le responsabilità di gestione del progetto. - Inquadrare il progetto come processo o altro modello gestionale e realizzativo di riferimento (delivery) quale strumento di risposta ai bisogni e ai requisiti dell'organizzazione e degli stakeholder interessati. - Impostare lo sviluppo del progetto secondo un modello di processi o altro modello operativo e realizzativo ritenuto più opportuno, ovvero adottato o richiesto dall'organizzazione. - Valutare la fattibilità tecnico-economica di un progetto nell'ambiente e nel contesto di riferimento. - Supportare o partecipare all'elaborazione di business case e di studi di fattibilità. - Supportare l'organizzazione nelle sue varie funzioni per stabilire basi solide e informate per l'inizio di un progetto.
Mobilitare il gruppo di progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 6.5.2)	- Accordi e clausole contrattuali impiegati nell'acquisizione delle risorse umane. - Metodi organizzativi e tecniche per documentare ruoli e responsabilità al fine di creare un'efficace struttura organizzativa del progetto e fornire indicazioni su come le risorse saranno utilizzate e gestite. - Metodi di stima del fabbisogno di risorse umane.	- Verificare che il piano di progetto abbia posto specifica attenzione e dettaglio alla fase di mobilitazione del gruppo di progetto. - Dare assicurazione agli impegni pianificati per l'inizio del progetto, una sua fase o altra attività, con interventi tempestivi e proattivi. - Evidenziare e prevedere le eventuali criticità per assicurare le attività iniziali e costitutive del progetto, con particolare riguardo al coinvolgimento delle risorse e degli altri stakeholder interessati. - Negoziare e riconfermare l'acquisizione delle risorse umane e di altra natura (logistica ecc.) pianificate con altre funzioni organizzative, fornitori e altri.

Definire l'approccio di governance e di gestione del progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 6.5.3)	- Metodi di valutazione dei progetti sulla base di informazioni e incontri con lo sponsor, strutture organizzative, clienti, esperti in materia e altri stakeholder, al fine di valutare la fattibilità di nuovi prodotti o servizi all'interno delle ipotesi, assunzioni e/o vincoli previsti. - Metodi per identificare e documentare i rischi di alto livello, le risorse, le ipotesi e i vincoli basati su contesto attuale, dati storici, e/o giudizio di esperti, al fine di individuare i limiti di progetto e di proporre un approccio di realizzazione. - Metodologie/approcci raccomandati (es. Predittivo, adattivo, incrementale, Agile, Ibrido e altri) e metodi di valutazione delle diverse alternative.	- Definire il quadro dei processi, pratiche, metodi o altri modelli operativi per la gestione del progetto. - Impostare il ciclo di vita del progetto. - Definire l'organizzazione di progetto compresi ruoli e responsabilità. - Verificare che l'approccio di governance definito per il progetto risulti allineato ai modelli di governance pertinenti dell'organizzazione. - Combinare efficacemente le strategie di metodi di tipo agile e lean e altri approcci in modo personalizzabile e scalabile. - Utilizzare pratiche iterative, incrementali che caratterizzano il ciclo di vita del progetto.
Fornire la giustificazione iniziale del progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 6.5.4)	- Metodi di valutazione del progetto. - Contenuti del Business Case. - Contenuti del Project Charter o documento equivalente. - Metodi di raccolta delle informazioni idonee a sviluppare il Project Charter, quali obiettivi, requisiti di alto livello, date e traguardi intermedi ("gates"), costi, rischi, deliverale, prodotti, risultati e benefici salienti e altre caratteristiche di natura direzionale del progetto.	- Documentare i bisogni dell'azienda, gli obiettivi del progetto, i deliverable attesi e gli aspetti economici del progetto, collaborando con i responsabili dell'organizzazione che avvia il progetto. - Proporre eventuali aggiornamenti al business case. - Valutare le potenziali criticità e quali esigenze del progetto debbano essere regolamentate dal project charter. - Identificare gli aspetti di progetto che, se non idoneamente governati, potrebbero causare ritardi, maggiori costi, rischi e altri fattori di potenziale criticità per il progetto.
Gestire l'avvio di ciascuna fase di progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 6.6.4)	- Contenuti del piano di gestione del progetto. - Contenuti dei piani di progetto per ogni fase. - Metodi per la direzione del lavoro di progetto.	- Comprendere le criticità e individuare le azioni da intraprendere per l'avvio di realizzazione del piano di progetto e di ogni sua fase. - Porre in atto le azioni di direzione e di coordinamento per l'esecuzione delle attività di progetto e di ogni sua fase. - Verificare e se necessario ricalibrare il project charter all'inizio di ogni fase del progetto.
Individuare gli stakeholder (UNI ISO 21502:2021, punto 7.12.2)	- Metodi di identificazione degli stakeholder. - Matrice e registro degli stakeholder.	- Identificare gli stakeholder al fine di essere in grado di eseguire l'analisi degli stakeholder chiave utilizzando brainstorming, interviste e altre tecniche di raccolta dati per garantire l'allineamento, il coinvolgimento atteso e ottenere il sostegno per il progetto. - Individuare gli stakeholder che realmente sono influenzati o possono influenzare il progetto.

Compiti (pianificare il progetto)	Conoscenze	Abilità
Predisporre il piano iniziale di progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 6.5.5)	- Contenuti e struttura dei piani di gestione del progetto e dei piani di progetto. - Piano generale e piani complementari o tematici di progetto. - Modelli per la definizione delle strutture dei piani di progetto e documenti di riferimento, template e simili.	- Definire la struttura generale di pianificazione e integrare le diverse componenti di pianificazione in un documento unitario. - Sviluppare piani di progetto in grado di soddisfare i criteri di successo del progetto, verificandoli con le parti interessate all'esecuzione delle attività.
Sviluppare il piano di progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 7.2.2)	- Contenuti e struttura dei piani di gestione progetto e di progetto. - Metodi per la definizione delle strutture dei piani di progetto e dei documenti di input (Project Charter, Piani complementari, Lezioni apprese da precedenti progetti o fasi di progetto, Modifiche approvate). - Criteri di pianificazione a finestra mobile.	- Declinare il piano di gestione del progetto generale e i singoli piani tematici. - Definire la struttura generale di pianificazione e integrare le diverse componenti di pianificazione in un documento unitario o una struttura integrata e coordinata di documenti. - Individuare i livelli appropriati di dettaglio per singole responsabilità. - Sviluppare piani di progetto in coerenza con le caratteristiche del progetto e le prassi o i contesti organizzativi. - Sviluppare piani di progetto in grado di soddisfare i criteri di successo del progetto concordati con lo sponsor.
Identificare e analizzare i benefici (UNI ISO 21502:2021, punto 7.3.2)	- Metodi di identificazione e analisi dei benefici del progetto.	- Documentare i benefici attesi dal progetto, differenziando quelli da realizzare nel corso del progetto o in periodi successivi, collaborando con i responsabili dell'organizzazione. - Stabilire metriche idonee per la valutazione dei benefici.
Definire l'ambito (UNI ISO 21502:2021, punto 7.4.2)	- Contenuti e strutture tipiche utilizzate per descrivere l'ambito di progetto. - Metodi di analisi e descrizione dei requisiti. - Metodi di scomposizione del lavoro di progetto. - Contenuti e tipi di strutture di WBS, o documento analogo avente stesse funzioni. Dizionario WBS. - Relazioni tra Work Breakdown Structure, o altro metodo di scomposizione dell'ambito, e altre strutture di scomposizione del progetto (quali costi, risorse, rischi e altre). - Metodi di identificazione delle attività. - Metodi di documentazione delle attività.	- Ricercare e identificare le informazioni attinenti all'ambito di progetto. - Tradurre le informazioni inerenti all'ambito in documenti strutturati. - Identificare e documentare i requisiti di progetto. - Descrivere l'ambito del progetto in modo che gli stakeholder siano allineati e risulti di dettaglio appropriato per la realizzazione delle attività. - Identificare il lavoro da svolgere per raggiungere gli obiettivi di progetto. - Creare strutture di scomposizione di progetto e verificarne l'integrità e la rispondenza all'ambito del progetto. - Sviluppare una WBS che sia coerente con l'ambito di progetto e con le caratteristiche dell'organizzazione, degli stakeholder e del contesto di progetto. - Identificare le attività correlate a WBS e

		workpackage. - Documentare le attività di progetto. - Documentare le attività in modo che la pianificazione, l'esecuzione, il controllo e la chiusura di progetto siano facilitate e idoneamente gestibili.

Compiti (pianificare il progetto)	Conoscenze	Abilità
Pianificare l'organizzazione di progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 7.5.2)	- Tipi di strutture organizzative di progetto. - Metodi di assegnazione dei compiti e delle responsabilità alle persone.	- Definire un idoneo organigramma delle risorse. - Definire ruoli, responsabilità e deleghe in coerenza con il progetto e con le regole dell'organizzazione, in accordo con la natura e la complessità del progetto. - Riconoscere le caratteristiche (pro e contro) delle varie tipologie di strutture organizzative, i relativi rischi e stabilire laddove possibile la più appropriata per il progetto. - Descrivere ruoli, responsabilità e competenze richiesti per le attività di progetto. - Fornire i requisiti o contribuire a redigere e/o interpretare un contratto di acquisizione delle risorse umane necessarie al progetto. - Stimare il fabbisogno di risorse umane in sintonia con gli obiettivi, il piano e le caratteristiche del progetto. - Redigere il piano delle risorse umane.
Pianificare le risorse fisiche e materiali (UNI ISO 21502:2021, punto 7.5.6)*)	- Metodi di identificazione e pianificazione delle risorse fisiche e materiali necessarie al progetto. - Metodi di individuazione dei requisiti e stima di fabbisogni delle risorse.	- Individuare i requisiti e i fabbisogni delle risorse necessarie alla realizzazione del progetto, in relazione alle attività previste e l'allocazione alle stesse per il rispetto dei tempi programmati. - Effettuare trade-off e valutare piani di risorse alternativi, anche in termini di rischio, per la migliore efficienza ed efficacia di realizzazione. - Redigere il piano delle risorse fisiche e materiali.
Stimare la durata delle attività (UNI ISO 21502:2021, punto 7.6.2)	- Metodi di stima delle durate delle attività. - Metodi e forme di rappresentazione di sequenza, vincoli logici o relazioni tra le attività.	- Utilizzare i metodi di stima di durata delle attività adeguati alle singole attività, fasi e caratteristiche del progetto. - Mettere in relazione le attività attraverso la definizione di sequenze e altri vincoli (quali anticipi, posticipi o altri vincoli interni o esterni al progetto). - Documentare le relazioni logiche e la verifica dei relativi flussi di lavoro.
Sviluppare il programma temporale (UNI ISO 21502:2021, punto 7.6.3)	- Metodi di composizione delle sequenze di attività in un completo programma temporale (cronoprogramma) del progetto. - Metodi di ricerca dei percorsi di attività che generano le sequenze critiche dal punto di vista della durata o metodi equivalenti per il controllo dei tempi del progetto.	- Definire il programma temporale del progetto, - Calcolare o conoscere i metodi per la ricerca del percorso critico (minima durata possibile di progetto). - Calcolare gli scorrimenti possibili delle attività non critiche. - Modulare la pianificazione e Interpretare le criticità di pianificazione dei tempi in funzione degli obiettivi, della disponibilità di risorse, dei costi, dei rischi e dei vincoli di progetto.

Stimare i costi (UNI ISO 21502:2021, punto 7.7.2)	Metodi di stima dei costi delle attività	- Definire e correlare tutti i costi delle attività. - Utilizzare i metodi di stima dei costi correlati all'ambito, sulla base di strumenti e basi di stima parametriche ove disponibili. - Definire la riserva di contingenza ("contingency"). - Definire e utilizzare modelli di costo dell'intero progetto. - Rappresentare i costi previsti nel tempo.
Sviluppare il budget (UNI ISO 21502:2021, punto 7.7.3)	- Struttura e metodi di definizione del budget.	- Aggregare i costi del progetto suddivisi nel tempo per classi e tipologie diverse. - Definire il budget per aree funzionali e totale con integrazione delle riserve di contingency (a disposizione del project manager) e della riserva direzionale ("management reserve", a disposizione dello sponsor). - Redigere il piano dei costi (budget).

Compiti (pianificare il progetto)	**Conoscenze**	**Abilità**
Identificare i rischi (UNI ISO 21502:2021, punto 7.8.2)	- Classificazione dei rischi. - Metodi per l'identificazione dei rischi, in termini di minacce e di opportunità. - Registro dei rischi.	- Identificare i rischi di progetto in relazione alle sue caratteristiche e alla pianificazione. - Creare strutture di scomposizione dei rischi.
Valutare i rischi (UNI ISO 21502:2021, punto 7.8.3)	- Metodi per l'identificazione della probabilità e dell'impatto dei rischi sugli obiettivi del progetto in termini qualitativi. - Metodi per l'identificazione della probabilità e dell'impatto dei rischi in termini quantitativi. - Attribuzione delle priorità ai rischi. - Matrice dei rischi.	- Identificare la probabilità e l'impatto dei rischi sugli obiettivi del progetto in termini qualitativi e quantitativi. - Stabilire le priorità di intervento sui fattori e gli eventi di rischio. - Definire il piano di gestione dei rischi.
Identificare le questioni (UNI ISO 21502:2021, punto 7.9.2)	- Metodi di rilevazione e analisi delle questioni. - Registro delle questioni.	- Identificare criticità e priorità delle questioni. - Intervenire e coinvolgere gli stakeholder interessati per risolvere le questioni. - Pianificare e assegnare la risoluzione delle questioni a idonei responsabili, indicando tempi e altre modalità di intervento.
Definire il quadro di controllo delle modifiche (UNI ISO 21502:2021, punto 7.10.2)	- Metodi di rilevazione e valutazione delle modifiche dell'ambito di progetto. - Registro delle modifiche.	- Valutare in modo integrato l'impatto delle modifiche sugli obiettivi e sulle prestazioni del progetto. - Organizzare o raccomandare allo sponsor, se opportuna, l'istituzione di comitati o metodi di controllo delle modifiche.

Pianificare la realizzazione delle modifiche (UNI ISO 21502:2021, punto 7.10.4)	- Metodi di valutazione e di approvazione delle modifiche di progetto.	- Stabilire e documentare le procedure di valutazione, approvazione e attuazione delle modifiche. - Stabilire opportuni modi di escalation.
Pianificare la qualità (UNI ISO 21502:2021, punto 7.11.2)	- Metodi per la pianificazione, l'assicurazione e il controllo della qualità e relative norme applicabili al progetto e al prodotto. - Metodi per la definizione degli standard di qualità del progetto e del prodotto. - Metodi per la costruzione dei piani della qualità. - Registri di qualità.	- Definire gli obiettivi e gli standard di qualità di progetto e di prodotto. - Stabilire gli strumenti e le tecniche necessari a rispettare gli standard di qualità. - Redigere il piano di gestione della qualità.
Pianificare la comunicazione (UNI ISO 21502:2021, punto 7.13.2)	- Metodi di pianificazione delle comunicazioni.	- Individuare i bisogni informativi degli stakeholder. - Definire l strategie e gli strumenti più idonei per la comunicazione. - Redigere il piano di comunicazione.
Individuare i bisogni di cambiamento socio-organizzativo (UNI ISO 21502:2021, punto 7.14.2)	- Modelli e metodi di change management.	- Definire l'ambito e analizzare il contesto socio-organizzativo attuale, con la partecipazione degli stakeholder interessati, documentare i bisogni di cambiamento e le criticità. - Definire un ambito di intervento sfidante ma realistico, selezionare un modello di approccio al processo di cambiamento. - Redigere il piano di cambiamento socio-organizzativo.
Pianificare la reportistica (UNI ISO 21502:2021, punto 7.15.2)	- Metodi di reporting. - Modelli e tipi di documenti di reporting.	- Selezionare e definire i modelli e template di reporting, verificandone l'attualità, funzionalità ed efficienza. - Definire le procedure di reporting, in eventuale sinergia con il sistema informativo dell'organizzazione permanente. - Redigere il piano di reporting.

Compiti (pianificare il progetto)	**Conoscenze**	**Abilità**
Individuare le informazioni da gestire (UNI ISO 21502:2021, punto 7.16.2)	- Metodi di analisi e documentazione delle informazioni.	- Definire i dati e le informazioni da gestire nel sistema informativo di progetto, valutando le esigenze degli stakeholder e l'efficienza del trattamento. - Assicurare i requisiti legali, contrattuali o di altra natura delle informazioni da gestire. - Redigere il piano delle informazioni da trattare e archiviare.
Pianificare gli approvvigionamenti (UNI ISO 21502:2021, punto 7.17.2)	- Metodi per definire strategie e approcci per gli approvvigionamenti.	- Valutare le analisi "make or buy". - Comprendere le modalità e i tipi di approvvigionamenti. - Stabilire le necessità di risorse e i tempi di approvvigionamento di prodotti e servizi per il progetto.

		- Redigere il piano degli approvvigionamenti.
Identificare le lezioni apprese (UNI ISO 21502:2021, punto 7.18.2)	- Metodi di raccolta delle lezioni apprese. - Metodi di analisi e di valorizzazione delle lezioni apprese. - Concetti di maturità di project management.	- Raccogliere e documentare le lezioni apprese, nelle diverse attività e fasi del progetto, perché risultino registrate, comunicate e valorizzate in modo efficiente e tempestivo. - Utilizzare per la raccolta delle lezioni apprese le diverse attività e i documenti utili del progetto (p.es. registri degli stakeholder, delle questioni, delle modifiche, dei rischi e altri). - Integrare le lezioni apprese derivanti da diversi partecipanti e stakeholder del progetto. - Assicurare che le lezioni apprese, sia di tipo negativo che positivo, risultino realmente applicate e costituiscano utili ritorni di esperienza sul progetto in corso e su altri progetti. - Redigere il piano di attività per le lezioni apprese.
Pianificare la sostenibilità del progetto Nota: Il presente compito è specifico della presente norma e non figura in modo esplicito nella UNI ISO 21502:2021	- Metodi di pianificazione della sostenibilità di progetto in termini di salute e sicurezza delle persone, sicurezza delle cose, dei beni finanziari, delle informazioni, e sicurezza dell'ambiente. e generazione di valore sociale per i progetti e gli stakeholder coinvolti. - Piani di sicurezza. - Piani ambientali. - Altri tipi di piani di sostenibilità secondo i requisiti di contesto del progetto.	- Coordinare la raccolta e l'elaborazione delle informazioni e dei requisiti necessari al fine di predisporre i piani di sostenibilità del progetto. - Coordinare la redazione dei piani di sostenibilità secondo i requisiti del progetto.

Compiti (eseguire il progetto)	**Conoscenze**	**Abilità**
Gestire l'avvio, l'avanzamento e la chiusura di ciascun workpackage (UNI ISO 21502:2021, punto 6.6.5)	- Contenuti del piano di gestione del progetto per i workpackage (WP). - Contenuti dei piani di progetto per ogni WP. - Metodi per la direzione e controllo del lavoro dei WP.	- Comprendere e individuare le azioni da intraprendere per la realizzazione del piano relativo al singolo WP. - Porre in atto le azioni di direzione e di coordinamento per l'esecuzione delle attività relative ad ogni WP. - Redigere i piani di gestione dei singoli WP integrati nel piano generale del progetto.
Gestire la realizzazione dei prodotti (UNI ISO 21502:2021, punto 6.7)	- Metodi di gestione dei gruppi di lavoro e delle attività. - Metodi di mobilitazione e coinvolgimento del team. - Metodi di analisi e verifica dei deliverable.	- Coordinare la realizzazione degli output, dei risultati finali e dei benefici secondo gli obiettivi e i piani del progetto. - Trattare con i leader di workpackage.
Costituire il gruppo di progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 7.5.3)	- Metodi di organizzazione e motivazione delle risorse umane. - Metodi di dinamica dei gruppi.	- Avviare le attività di progetto coinvolgendo le risorse interessate. - Assegnare ruoli e responsabilità. - Comunicare le regole di base del gruppo.

Compiti (eseguire il progetto)	Conoscenze	Abilità
Sviluppare il gruppo di progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 7.5.4)	- Metodi di sviluppo delle competenze. - Metodi di motivazione delle risorse singole e di gruppo.	- Proporre e sviluppare piani e attività di addestramento dei membri del gruppo di progetto. - Individuare e adottare le tecniche motivazionali più coerenti rispetto agli obiettivi del progetto e alle caratteristiche dei membri del gruppo di progetto. - Creare interventi e applicare metodi di team building e team working.
Gestire le risorse fisiche e materiali (UNI ISO 21502:2021, punto 7.5.6)*)	- Metodi di gestione delle risorse fisiche e materiali	- Assicurare l'impiego delle risorse operando i necessari interventi di coordinamento, bilanciamento, sostituzione e altre opportune e possibili azioni al fine di superare criticità e favorire l'ottimizzazione tecnica ed economica. - Operare interventi di azioni correttive e preventive.
Rispondere ai rischi (UNI ISO 21502:2021, punto 7.8.4)	- Metodi di risposta ai rischi. - Metodi di selezione e valutazione delle alternative per gestire i rischi.	- Identificare e porre in atto le azioni per mitigare le minacce e cogliere le opportunità secondo il piano dei rischi o altre contingenze. - Intraprendere in modo proattivo le azioni per rispondere ai rischi. - Definire procedure e attribuire le responsabilità per la gestione dei rischi.
Risolvere le questioni (UNI ISO 21502:2021, punto 7.9.3)	- Metodi di risoluzione delle questioni.	- Valutare e risolvere le questioni accertate, operando i necessari interventi di coordinamento e supporto degli assegnatari, o attivando azioni di "escalation" ove necessario. - Attivare le funzioni di assicurazione del progetto ove presenti allo scopo.
Identificare e valutare le richieste di modifica (UNI ISO 21502:2021, punto 7.10.3)	- Metodi di rilevazione e valutazione delle modifiche necessarie dell'ambito o di altri fattori del progetto. - Metodi di valutazione e di approvazione delle modifiche di progetto.	- Valutare e quantificare in modo integrato l'impatto delle modifiche sugli obiettivi e sulle prestazioni del progetto. - Applicare tecniche di analisi delle decisioni. - Decidere l'attuazione delle modifiche o sottoporle agli organi decisionali.
Effettuare l'assicurazione di qualità (UNI ISO 21502:2021, punto 7.11.3)	- Metodi per valutare la conformità delle attività agli standard di qualità. - Metodi per l'assicurazione di qualità, audit e valutazione degli interventi a seguito di non conformità o possibili miglioramenti.	- Assicurare che gli obiettivi e gli standard rilevanti da soddisfare siano comunicati, compresi, accettati e applicati. - Garantire il rispetto della conformità delle attività agli standard e ai requisiti di qualità definiti. - Porre in atto le azioni per eseguire il piano di assicurazione qualità, attraverso le tecniche, gli strumenti, le procedure e le risorse stabiliti.

Coinvolgere gli stakeholder (UNI ISO 21502:2021, punto 7.12.3)	- Metodi di analisi dei requisiti, delle esigenze, delle aspettative e delle attese degli stakeholder. - Metodi di negoziazione e coinvolgimento degli stakeholder.	- Analizzare lo stato e le aspettative degli stakeholder. - Definire priorità e interventi opportuni per gli stakeholder. - Utilizzare metodi di comunicazione per favorire il coinvolgimento e la motivazione degli stakeholder, in collaborazione con lo sponsor ove opportuno.
Distribuire le informazioni (UNI ISO 21502:2021, punto 7.13.3)	- Metodi per la distribuzione delle informazioni.	- Assicurare la distribuzione delle informazioni nei modi e attraverso gli strumenti previsti nel piano di comunicazione. - Attivare azioni correttive o migliorative ove opportuno.
Mettere in atto il cambiamento socio-organizzativo (UNI ISO 21502:2021, punto 7.14.3)	- Metodi di cambiamento sociale e organizzativo (Change Management).	- Seguire le attività del piano di cambiamento socio-organizzativo, fornendo il necessario supporto agli attori e responsabili dello stesso ("change manager") o assumendone il rispettivo ruolo, ove richiesto dall' organizzazione, responsabilità o deleghe del progetto. - Evidenziare proattivamente criticità e promuovere la risoluzione delle stesse con gli stakeholder interessati.

Compiti (eseguire il progetto)	**Conoscenze**	**Abilità**
Produrre i report (UNI ISO 21502:2021, punto 7.15.4)	- Metodi di reporting e distribuzione dei report.	- Assicurare la produzione ed emissione dei report di progetto secondo il piano di reporting stabilito.
Archiviare e reperire le informazioni e i documenti (UNI ISO 21502:2021, punto 7.16.3)	- Metodi di archiviazione e "information retrieval".	- Assicurare le procedure di archiviazione e la disponibilità dei documenti e altre informazioni di progetto secondo il piano stabilito.
Valutare e selezionare i fornitori (UNI ISO 21502:2021, punto 7.17.3)	- Metodi di emissione di richieste d'offerta e simili per l'acquisizione di prodotti e servizi. - Metodi di valutazione delle offerte e selezione dei fornitori. - Metodi di gestione delle gare. - Metodi per definire i contratti di acquisto di prodotti e servizi.	- Definire e attivare le procedure di approvvigionamento secondo i rispettivi piani. - Predisporre le gare, in autonomia per i casi ammessi o fornendo supporto alle funzioni preposte, in relazione alle politiche e al contesto organizzativo. - Supportare la definizione dei contratti d'acquisto. - Partecipare alla valutazione e selezione dei fornitori.
Disseminare le lezioni apprese (UNI ISO 21502:2021, punto 7.18.3)	- Metodi archiviazione e comunicazione delle lezioni apprese.	- Coordinare e promuovere la diffusione e il consolidamento delle lezioni apprese, con le altre strutture preposte o funzioni interessate dell'organizzazione madre o sponsor del progetto.

		- Classificare e documentare le lezioni apprese perché possano divenire patrimonio delle persone e delle organizzazioni coinvolte nei progetti, anche al fine di migliorare la maturità di project management.

Compiti (controllare il progetto)	**Conoscenze**	**Abilità**
Supervisionare il progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 6.3)	- Metodi di coinvolgimento degli stakeholder. - Metodi di assicurazione e audit di progetto. - Metodi di reporting.	- Supportare lo sponsor nelle attività di coinvolgimento degli stakeholder, assicurazione e auditi del progetto. - Supportare lo sponsor con le attività di reporting cadenzato o a richiesta, su specifiche questioni o eventi.
Dirigere il progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 6.4)	- Metodi di controllo direzionale, per l'assicurazione che il progetto resti sul percorso corretto per raggiungere gli obiettivi previsti e che risorse siano efficientemente impiegate.	- Supportare lo sponsor con l'attività di reporting, periodico o su questioni contingenti, evidenziando criticità e punti di attenzione e di intervento da parte della direzione. - Attivare opportune azioni di escalation.
Fornire la giustificazione progressiva del progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 6.6.2)	- Metodi di misurazione degli scostamenti del progetto rispetto ai piani. - Metodi di previsione delle prestazioni future.	- Dare evidenza oggettiva dello stato attuale e prevedere le prestazioni future del progetto per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi declinati nel business case. - Attivare o raccomandare allo sponsor le necessarie azioni di intervento sui parametri fondamentali del progetto.
Controllare le prestazioni di progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 6.6.3)	- Metodi controllo dell'avanzamento e dei risultati di progetto. - Tecnica dell'earned value.	- Rilevare lo stato di avanzamento del progetto. - Misurare gli scostamenti rispetto ai piani.
Controllare il piano di progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 7.2.3)	- Metodi controllo dell'avanzamento di progetto. - Metodi di misurazione degli scostamenti di progetto rispetto ai piani. - Metodi di previsione delle prestazioni future del lavoro. - Metodi di controllo della configurazione.	- Rilevare lo stato di avanzamento del progetto, rispetto agli indici e metriche stabiliti. - Misurare gli scostamenti rispetto ai piani. - Prevedere le prestazioni future del progetto. - Attivare le azioni di contenimento o di ripianificazione necessarie tramite le azioni correttive, preventive e le modifiche approvate.
Monitorare la realizzazione dei benefici (UNI ISO 21502:2021, punto 7.3.3)	- Metodi di monitoraggio dei benefici	- Controllare che la realizzazione dei benefici risulti allineata al piano e attuare o promuovere interventi opportuni per il suo riallineamento, coinvolgendo gli stakeholder interessati od operando le necessarie azioni di escalation.

Compiti (controllare il progetto)	**Conoscenze**	**Abilità**

Sostenere la realizzazione dei benefici (UNI ISO 21502:2021, punto 7.3.4)	- Metodi di supporto e facilitazione alla realizzazione dei benefici.	- Supportare le funzioni e i ruoli organizzativi responsabili della realizzazione dei benefici, quando previsto o questi ne debbano assumere la responsabilità in fase di transizione o a fine progetto. - Individuare gli interventi necessari per facilitare o mettere in atto le attività di realizzazione dei benefici, attraverso: azioni di coinvolgimento degli stakeholder ai diversi livelli, modifiche organizzative, corsi formativi e di addestramento, integrazione delle risorse tecnologiche, introduzione di procedure di lavoro, sperimentazione tramite prototipi, introduzione di sistemi pilota e altri interventi, oggetto di valutazione e di approvazione.
Controllare l'ambito (UNI ISO 21502:2021, punto 7.4.3)	- Metodi di valutazione dell'ambito e delle relative proposte di modifiche. - Metodi di gestione delle modifiche dell'ambito. - Metodi di gestione della qualità e di controllo della configurazione. - Metodi di negoziazione.	- Attenzionare che il progetto non sia soggetto a fenomeni di uscita incontrollata dalla baseline dell'ambito (ad es. fenomeni di "scope creep", "gold plating", attività non autorizzate ecc.). - Valutare come le variazioni dell'ambito influiscano sugli obiettivi e sulle prestazioni del progetto. - Valutare come la gestione delle modifiche di ambito possano mantenere le prestazioni del progetto allineate alle aspettative degli stakeholder, in relazione ai vincoli. - Negoziare le variazioni dell'ambito. - Controllare l'ambito tramite i metodi di controllo di qualità e di configurazione. - Comunicare a tutti gli stakeholder interessati in forma opportuna i cambiamenti, accettati o meno, da apportare all'ambito.
Controllare la realizzazione dei prodotti (UNI ISO 21502:2021, punto 7.4.4)	- Metodi di controllo e di accettazione dei deliverable e dei risultati del progetto. - Metodi di verifica e di validazione.	- Verificare che i deliverable e i prodotti del progetto possano essere rilasciati nel rispetto di tutti i requisiti previsti. - Fare eseguire le necessarie verifiche, i collaudi e quanto altro richiesto dalle prassi tecnico-amministrative e dalle norme contrattuali per l'accettazione dei prodotti da parte del cliente o committente.
Gestire il gruppo di progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 7.5.5)	- Metodi di gestione del team. - Competenze di soft skills.	- Saper gestire il team in maniera equilibrata, assertiva, motivante. - Prevenire e risolvere questioni o casi di conflitto, assicurando il giusto clima di armonia, equità, collaborazione.

		- Valutare le prestazioni del team e dei singoli secondo le prassi organizzative o il piano di progetto. - Assicurare che le regole di base siano rispettate.
Controllare le risorse fisiche e materiali (UNI ISO 21502:2021, punto 7.5.6)	- Metodi di controllo delle risorse fisiche e materiali.	- Verificare che le risorse rese disponibili rispettino i requisiti previsti. - Assicurare che i tempi di disponibilità delle risorse previste o pre- assegnate risultino rispettati. - Riconoscere in maniera proattiva ogni possibile mancanza, difetto o scostamento dai requisiti delle risorse che possano produrre nocumento al progetto, adottando ogni possibile intervento correttivo o sostitutivo delle risorse.

Compiti (controllare il progetto)	**Conoscenze**	**Abilità**
Controllare il programma temporale (UNI ISO 21502:2021, punto 7.6.4)	- Metodi di controllo del programma temporale. - Tecniche di “crashing” e “fast tracking”.	- Controllare che il programma temporale risulti allineato alla baseline e in caso di scostamenti valutare e introdurre le opportune azioni correttive o modifiche, al fine di riallineare lo schedule (programma temporale) con il minor impatto possibile sugli obiettivi del progetto. - Alimentare il rispettivo reporting con le informazioni opportune per dare evidenza degli scostamenti attuali e delle previsioni.
Controllare i costi (UNI ISO 21502:2021, punto 7.7.4)	- Metodi di controllo dei costi. - Metodo di Earned Value.	- Controllare che i costi delle singole attività e del budget di progetto rispettino la baseline e in caso di scostamenti valutare e introdurre le opportune e possibili azioni correttive o modifiche al fine di riallineare i costi con il minor impatto possibile sugli obiettivi di budget del progetto. - Fornire analisi integrate di previsione dei tempi e costi a finire del progetto.
Controllare i rischi (UNI ISO 21502:2021, punto 7.8.5)	- Metodi di controllo dei rischi.	- Controllare che il profilo dei rischi di progetto si mantenga in piano e in caso di variazioni, cessazione o introduzione di nuovi rischi, le stesse informazioni aggiornino il registro dei rischi. - Attivare, in caso di eventi attivatori o segnali di eventi di rischio, azioni di risposta ai rischi secondo le strategie

		pianificate o all'occorrenza determinate ("workaround") con gli esperti dell'area interessata.
Attuare e chiudere le richieste di modifica (UNI ISO 21502:2021, punto 7.10.5)	- Metodi di attuazione e chiusura delle richieste di modifica.	- Controllare che le attività sulle modifiche in corso risultino eseguite e possano ritenersi concluse a seguito delle necessarie e previste azioni di chiusura (verifiche, test, accettazione ecc.). - Controllare che le stesse attività comprendano l'aggiornamento dei documenti dovuti di progetto, gestione della configurazione, eventuali aggiornamenti di baseline, ecc.
Effettuare il controllo di qualità (UNI ISO 21502:2021, punto 7.11.4)	- Metodi di controllo di qualità.	- Controllare che la qualità dei deliverable, prodotti e risultati rilasciabili dal progetto soddisfino i requisiti di qualità previsti in piano. - Attivare le necessarie azioni correttive o richieste di modifica per riportare a conformità i deliverable, i prodotti e i risultati che lo richiedono.
Controllare la comunicazione (UNI ISO 21502:2021, punto 7.13.4)	- Metodi di controllo della comunicazione e delle informazioni.	- Controllare che le attività di comunicazione abbiano gli effetti desiderati, soddisfino gli stakeholder, risultino tempestive e conformi alle esigenze. - Verificare con gli stakeholder il soddisfacimento della comunicazione, introducendo i correttivi e le modifiche al caso necessari.
Controllare la reportistica (UNI ISO 21502:2021, punto 7.15.3)	- Metodi di controllo della reportistica.	- Controllare che le attività di produzione della reportistica siano confacenti alle esigenze dei membri del gruppo di progetto, introducendo i correttivi, le integrazioni, lo snellimento e le modifiche al caso necessarie. - Verificare che nelle attività operative i membri del team non introducano modelli anormali e informali di reporting per i loro bisogni, ma che possano essere al caso formalizzati e introdotti quale miglioramento della reportistica standard di progetto.

Compiti (controllare il progetto)	**Conoscenze**	**Abilità**
Amministrare gli approvvigionamenti (UNI ISO 21502:2021, punto 7.17.4)	- Metodi di gestione dei contratti. - Gestione delle riserve e dei contenziosi.	- Controllare, in modo proattivo e propositivo, che i fornitori di prodotti e servizi del progetto adempiano ai contratti e la qualità degli stessi siano conformi a quanto specificato, introducendo altrimenti le necessarie azioni correttive o attivando azioni più sensibili di escalation. - Gestire o supportare la gestione delle riserve e dei contenziosi di progetto, impostando in generale un approccio cooperativo e professionale nei rapporti con i fornitori e con le altre parti che

		collaborano al progetto, anche in rapporti interni cliente-fornitore.
Controllare la sostenibilità del progetto Nota: Il presente compito è specifico della presente norma e non figura in modo esplicito nella UNI ISO 21502:2021	- Metodi di controllo dei fattori di sostenibilità del progetto.	- Controllare che i requisiti di sostenibilità del progetto risultino soddisfatti e conformi ai piani. - Valutare l'opportunità o necessità di introdurre correttivi e modifiche ai piani di sostenibilità anche ai fini di miglioramento.

Compiti (chiudere il progetto)	**Conoscenze**	**Abilità**
Chiudere ciascuna fase del progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 6.6.4)	- Contenuti del piano di gestione del progetto. - Contenuti dei piani di progetto per ciascuna fase. - Metodi per la direzione del lavoro di progetto.	- Comprendere e individuare le azioni da intraprendere per finalizzare, anche da un punto di vista formale, la realizzazione del piano di progetto e di ogni sua fase. - Porre in atto le azioni di direzione e di coordinamento per assicurare l'accettazione dei deliverable e dei risultati del progetto.
Chiudere o porre termine al progetto (UNI ISO 21502:2021, punto 6. 6.8)	- Contenuti dei piani e dei documenti di chiusura di una fase o del progetto. - Metodi di verifica e validazione per la chiusura del lavoro di progetto. - Criteri di chiusura anticipata del progetto ("terminare" il progetto).	- Archiviare le informazioni e la documentazione di progetto, assicurandone la disponibilità per ulteriori lavori o impieghi. - Verificare la chiusura dei contratti e la dismissione delle risorse, assicurandone ove richiesto la continuità per fasi successive del progetto. - Verificare le condizioni di passaggio dei prodotti all'organizzazione corrente e di transizione di altre attività in linea ai piani e alle esigenze delle attività correnti. - Comunicare la chiusura di una fase o del progetto nelle forme e nei modi adeguati agli stakeholder interessati. - Assicurare la chiusura dei progetti terminati in modo prematuro, garantendo la salvaguardia delle conoscenze e dei risultati comunque acquisiti oltre che ritenuti validi per progetti futuri e per l'interesse dell'organizzazione sponsor o cliente.
Chiudere i contratti (UNI ISO 21502:2021, punto 7.17.5)	- Metodi di chiusura dei contratti.	- Controllare che ogni necessario atto inerente la gestione dei contratti non resti pendente o inevaso - Trasferire all'organizzazione permanente eventuali atti o pendenze amministrative del progetto.

Competenze comportamentali

Compito	Conoscenze	Abilità
Gestire il progetto con autodisciplina	- Principi di codice etico e deontologico nella pratica del project management volti al rispetto della propria e altrui persona.	- Avere comportamenti conformi ad una condotta governata dalla responsabilità, il rispetto, la correttezza, l'onestà e l'assenza di conflitto di interessi nella pratica del project management. - Individuare e descrivere comportamenti, pratiche e modelli di relazione che conducono a risultati positivi per il successo del progetto. - Operare con orientamento ai risultati: avere tensione continua verso il raggiungimento degli obiettivi intermedi e finali del progetto e capacità di focalizzare il team di lavoro sugli obiettivi prioritari, nel rispetto dei vincoli e dei modi conformi alle situazioni. - Avere autocontrollo: essere capaci di mantenere un comportamento corretto, controllato e adeguato a tutte le situazioni che si devono affrontare. - Avere approccio sereno: saper affrontare i problemi e le situazioni più critiche con un approccio lucido e razionale, avendo sempre in mente l'obiettivo finale del progetto. - Dimostrare Apertura: avere attitudine e disponibilità a ricercare soluzioni tecniche e organizzative diverse da quelle adottate usualmente, al fine di migliorare le "performance" del progetto. - Dimostrare atteggiamenti e comportamenti secondo valori morali, nel rispetto delle leggi in vigore nella realtà in cui opera, delle norme organizzative e verso le persone impegnate nel progetto (vedere appendice B - informativa).
Gestire il progetto con leadership	- Caratteristiche manageriali più specifiche dei progetti rispetto ad altre attività di conduzione delle organizzazioni. - Concetti di leadership e diversi stili di leadership. - Concetti e teorie motivazionali. - Pratiche, comportamenti e modelli utili a coinvolgere i partecipanti al progetto al fine di ottenerne l'accettazione e l'impegno verso la soluzione o gli obiettivi prescelti.	- Saper individuare e intervenire nelle diverse situazioni di progetto ponendo in atto idonei interventi di negoziazione e gestione dei conflitti. - Guidare il progetto con l'esempio e con i necessari interventi di "controllo" degli stakeholder, per introdurre le modifiche necessarie o portare a termine gli impegni presi e conseguire i risultati del progetto, oppure per stabilire il termine di progetti non aventi più valore per l'organizzazione. - Favorire lo sviluppo dei collaboratori sapendo cogliere e creare le occasioni di crescita professionale e delle relative competenze. - Avere ascendente: essere capaci di convincere e influenzare le persone

		coinvolte nel progetto con argomenti e modi adeguati. - Essere flessibili: rapportarsi e gestire le risorse umane con stili di leadership appropriati alle fasi e ai contesti di progetto. - Essere capaci di influenzare: avere la capacità di condividere i punti di vista e le priorità di azione, ottenendo la collaborazione altrui per raggiungere gli obiettivi comuni. - Saper coinvolgere e motivare: avere capacità di saper coinvolgere e motivare i singoli componenti sugli obiettivi di progetto. - Avere tolleranza allo stress e resilienza: saper mantenere il controllo proprio e altrui anche in situazioni di alta tensione emotiva o pluralità di pressioni provenienti dal contesto e capacità di far fonte agli eventi avversi e inattesi, riorganizzando le attività e restando sensibili alle opportunità che offre il contesto. - Dimostrare iniziativa, assunzione dei rischi, tatto, stabilità emotiva, resilienza e saggezza, sia in specifiche fasi di attività e situazioni, sia in una visione d'insieme e a lungo termine a beneficio del progetto.

Compito	**Conoscenze**	**Abilità**
Assicurare le comunicazioni del progetto	- Forme di comunicazione, modi di presentazione e di "porsi" nelle diverse situazioni, al fine di comunicare con il gruppo di progetto e tutti gli stakeholder. - Canali e stili di comunicazione, tecniche di interviste e di ascolto, caratteristiche del linguaggio non verbale. - Gestione delle riunioni.	- Individuare la modalità di approccio più efficace ed efficiente per comunicare con i diversi stakeholder, ottenendo riscontri sulle informazioni fornite circa gli obiettivi, le decisioni e le attività da svolgere. - Identificare i vari canali e gli stili di comunicazione più adeguati nelle diverse situazioni e relazioni con gli stakekolder. - Comunicare in modo scritto e orale nelle diverse forme e situazioni, dimostrando chiarezza di esposizione e di sintesi. - Utilizzare le tecniche di ascolto, brainstorming e altre per individuare le "cause profonde", analizzare le aree oggetto di problemi e le possibili soluzioni. - Organizzare e gestire le riunioni in modo efficace e conclusivo. - Costituire un riferimento: essere riconosciuti dal team e dagli altri stakeholder come un "buon comunicatore", e come tali essere

		ricercati e delegati dallo sponsor e dagli stakeholder a rappresentare il progetto nelle diverse occasioni. - Riuscire ad avere sintesi e saper leggere il contesto: riconoscere le caratteristiche di integrazione del progetto nel contesto e dei relativi bisogni informativi, avendo attenzione all'utilizzo di tutte le risorse disponibili per la comunicazione, con la messa in atto di deleghe e altre modalità organizzative. - Assicurare consultazione: avere la capacità di essere il punto di riferimento di ciascun componente del team di lavoro e di altri stakeholder, ed esserne il consigliere "naturale" nelle situazioni più esigenti o critiche, dimostrando intelligenza emotiva e sociale.

Compito	Conoscenze	Abilità
Gestire i rapporti con il gruppo di progetto	- Modelli di dinamica dei gruppi. - Metodi di gestione dei gruppi di lavoro, elementi di coaching e mentoring. - Tecniche di team working and team building. - Processi decisionali di problem solving.	- Saper individuare e descrivere pratiche, comportamenti e modelli, per le interazioni tra i membri del gruppo di progetto, idonei a perseguire risultati positivi per il successo del progetto. - Stabilire le regole di base e di comportamento per i membri del gruppo, attuandone la verifica e il controllo. - Dimostrare responsabilità, credibilità e affidabilità decisioni, avendo capacità di portare a convergenza le decisioni e le azioni del gruppo di progetto. - Favorire pratiche di Team building: avere la capacità di “fare gruppo”, riconoscendo i fenomeni di dinamica dei gruppi e cogliendo le opportunità di lavoro per lo sviluppo del team, prevenendo le occasioni di crisi e di demotivazione. - Tendere alla Creatività: avere attitudine e attenzione alla ricerca di soluzioni non tradizionali ai problemi utilizzando tecniche di analisi relazionale (brainstorming e altre), favorendo la creatività dei componenti del gruppo. - Dimostrarsi concreti: mettere in atto i comportamenti più adeguati, nei rapporti verso i componenti e nelle interazioni tra i membri del gruppo, per la traduzione efficace ed efficiente dei piani negli obiettivi di progetto. - Essere efficienti: avere attenzione all’utilizzo ottimale di tutte le “risorse” disponibili, attuando le modalità organizzative più idonee per il progetto. - Favorire il coinvolgimento: saper creare nel team un ambiente di soddisfazione professionale, apertura, fiducia, autostima, riconoscimento dei valori, approccio collaborativo e non conflittuale, in particolare nelle situazioni critiche. - Essere assertivi: avere comportamenti assertivi e di controllo situazionale, mantenendo costante il rispetto delle persone e l’equilibrio dell’ambiente di progetto. - Apprezzare i valori: saper valorizzare le professionalità dei componenti il team di lavoro, valutando l’impegno e l’efficacia di ciascun componente nello svolgimento dei compiti assegnati. - Favorire la cooperazione e il lavoro di gruppo (team working): saper lavorare con gli altri, collaborando in modo paritetico, fornendo il proprio contributo e sapendo al contempo

		accogliere quello altrui e le proposte positive per il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Compito	Conoscenze	Abilità
Gestire i rapporti con lo sponsor e gli altri stakeholder	- Caratteristiche dei diversi tipi e comportamenti degli stakeholder. - Rilevanza dei comportamenti efficaci nella conduzione dei progetti, nelle diverse occasioni, in particolare relativi alle tecniche di negoziazione e gestione dei conflitti. - Definizione di situazioni di conflitto e di crisi.	- Saper individuare e descrivere pratiche, comportamenti e modelli, nei rapporti con lo sponsor e altri stakeholder. - Identificare le cause e le situazioni di conflitti emergenti, per poterli gestire in maniera proattiva. - Comprendere le differenze culturali e i diversi comportamenti degli stakeholder, in ambienti di lavoro eterogenei e geograficamente distribuiti, sapendo adeguare di conseguenza le forme di interazione e di comunicazione. - Avere Autorevolezza: essere riconosciuto dallo sponsor e dai diversi stakeholder come persona avente un ruolo decisivo, credibile e autorevole per il coordinamento del progetto e il raggiungimento dei suoi obiettivi. - Saper negoziare: rispondere a situazioni di apparenti controversie, essere capaci di mediare e risolvere opposte posizioni. Avere la capacità di convincere le persone e le parti interessate a operare secondo la strategia decisa e nell'interesse del progetto. - Saper gestire situazioni di conflitto e di crisi: saper affrontare i conflitti e contrasti aperti all'interno del team di lavoro, con l'organizzazione madre e con gli stakeholder esterni, attraverso atteggiamenti positivi, propositivi ed eventualmente creativi. - Avere consapevolezza politica e culturale: comprendere le dinamiche socio-culturali dell'ambiente e delle organizzazioni in cui opera il progetto, nonché i valori multiculturali di progetti operanti in paesi diversi e "villaggi" globali.