

LA PUBBLICAZIONE DELLO STANDARD ISO 21500:2012 E L'INGRESSO DELL'INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION NEL CAMPO DELLA FORMALIZZAZIONE DEI PROCESSI DI PROJECT MANAGEMENT

Sintesi a cura di Alberto Turrini, consultant di HSPI

Introduzione

La pubblicazione dello standard ISO 21500:2012 nel settembre di quest'anno segna l'ingresso dell'International Standard Organization nel campo della formalizzazione dei processi di Project Management, tema fino ad oggi solo marginalmente trattato all'interno dello standard ISO 10006:2003. Il processo di definizione e di approvazione di tale standard, attualmente pubblicato sotto forma di guida e non ancora come norma vera e propria, inizia nel 2007 gestito e coordinato dal comitato ISO/TC¹ 236 composto da 37 paesi effettivi e 15 nazioni iscritte come osservatori; alla redazione del documento hanno partecipato un ampio numero di rappresentanti di differenti settori industriali, fornendo al comitato differenti visioni nel campo del Project Management e favorendo, quindi, l'individuazione di principi e termini applicabili a tutte le tipologie di progetti. Il documento finale è stato approvato nell'agosto del 2012.

Il contesto e gli obiettivi della guida

L'International Standard Organization ha intrapreso un percorso di sviluppo e pubblicazione di standard relativi ai temi di Portfolio, Program e Project Management, nei quali si inserisce la norma ISO 21500:2012.

L'attuale versione dello standard ISO 21500 si pone due obiettivi: fornire un supporto e un riferimento preciso per gli enti di standardizzazione nazionali, interessati alla definizione o all'aggiornamento dei propri standard locali, ed essere una guida per gli attori coinvolti nell'esecuzione di progetti di varie tipologie o complessità, partendo ovviamente dal Project Manager e fornendo alcuni principi comuni riconosciuti a livello internazionale. L'International Standard Organization, nel presentare lo standard al pubblico, aggiunge ulteriori vantaggi derivanti dalla pubblicazione:

- incoraggiare il trasferimento di nozioni e informazioni nell'ambito del Project Management, tra progetti e organizzazioni differenti;
- migliorare l'efficienza delle procedure di gara, attraverso l'uso di procedure e terminologie di Project Management;
- incoraggiare una maggiore flessibilità dei Project Manager e incrementare la loro abilità nell'operare su progetti internazionali.

Lo guida è una pubblicazione relativamente snella, all'interno della quale i contenuti fondamentali consistono nella definizione di alcuni termini comunemente utilizzati (glossario), nella descrizione dei concetti fondamentali sui quali si sviluppano le pratiche di Project Management e nella formalizzazione e descrizione dei 39 processi proposti.

La ISO 21500:2012 è formulata e strutturata in modo da essere coerente con gli altri standard ISO, quali la già citata ISO 10006:2003, la ISO 10007:2003 (Quality Management System) e la ISO 31000:2009 (Risk Management - Principles and guidelines).

Allo stato attuale, il documento pubblicato non è finalizzato alla certificazione delle organizzazioni alle quali è rivolto, ma è probabile che nei prossimi anni si arrivi anche a verificare l'aderenza, il rispetto, l'impegno al miglioramento delle aziende che adottano lo standard.

I concetti trattati

Una consistente porzione dello standard è dedicata all'analisi e alla descrizione dei concetti base che delineano il perimetro del mondo del Project Management; il primo punto trattato è quello della definizione di

¹ Technical Committee

progetto che il comitato di lavoro ha deciso di formalizzare all'interno della ISO 21500:2012, attribuendogli, quindi, portata internazionale:

Un progetto ha specifici requisiti e molteplici vincoli, quali il tempo, i costi e le risorse disponibili. Nonostante molti progetti possano essere simili, gli output prodotti dagli stessi, gli stakeholders che influenzano il progetto, le risorse utilizzate e le modalità con le quali i processi sono implementati possono differire. Conseguentemente, ogni processo è unico. Ogni progetto è temporaneo, cioè limitato nel tempo con un inizio e una fine definiti. La fine è raggiunta quando gli obiettivi del progetto sono ultimati o quando il progetto stesso è terminato. Il fatto che un progetto sia temporaneo non significa necessariamente che sia breve in termini di durata.

La definizione proposta individua, come elementi fondamentali di un progetto, l'unicità e la temporaneità dello stesso. L'unicità di ogni progetto si interpreta non tanto come esclusività degli output generati, quanto come unicità degli strumenti e delle procedure utilizzate per generare tale risultato; la temporaneità indica il fatto che un progetto è limitato nel tempo, ha cioè un termine temporale identificato, ciò, al fine di evitare di confondere un progetto con un processo aziendale.

Attorno alla definizione di progetto inserita all'interno della ISO 21500:2012, vengono esplicitate le linee guida generali e i concetti base comuni ad ogni progetto da eseguire. Lo standard fornisce le indicazioni generali che definiscono e contraddistinguono gli elementi di un progetto:

- Project Management
- Strategia dell'organizzazione e progetti
- Contesto di progetto
- Governo di un progetto
- Relazione tra progetti e operations
- Organizzazione di progetto
- Competenze e abilità del personale di progetto
- Ciclo di vita di un progetto
- Vincoli di progetto
- Criteri di successo e benefici di un

progetto

- Relazione tra "concetti" e "processi"

I processi

I processi contenuti all'interno della ISO 21500:2012 sono classificati utilizzando due differenti criteri: per "subject groups", identificando quelli omogenei per contenuto e tema trattato, e per "process groups", suddividendo i processi per fasi di avanzamento di un progetto, dall'avvio alla chiusura dello stesso.

Considerando l'intento dei partecipanti alla costruzione del documento, cioè quello di fornire una guida generale e applicabile ad un ampio ventaglio di organizzazioni e progetti, i singoli processi sono descritti senza indicare i tool e gli strumenti necessari alla realizzazione degli stessi. Infatti, per ogni processo contenuto nella ISO 21500:2012, la descrizione si limita agli obiettivi che il processo si pone, alla definizione di alcuni punti critici e principi da considerare e all'indicazione degli input e output primari del processo.

Secondo la suddivisione dei processi per "process group", lo standard ISO propone la seguente classificazione:

- **Initiating:** con i processi contenuti in questo gruppo si provvede a definire le procedure per l'avvio di un processo di Project Management, si identificano gli stakeholder coinvolti e si struttura il team di progetto;
- **Planning:** è il gruppo al quale fa riferimento il maggior numero di processi contenuti nella ISO 21500, attinenti per lo più alla pianificazione di progetto (determinazione delle attività, stima dei costi, dei rischi, definizione dei livelli e dei criteri per la gestione della qualità, determinazione delle esigenze e delle modalità per la comunicazione);
- **Implementing:** riguarda l'insieme dei processi per l'implementazione delle attività nella fase di sviluppo di un progetto, includendo, tra gli altri, la direzione del team di progetto, la gestione delle informazioni disponibili

e la selezione e il coordinamento dei fornitori;

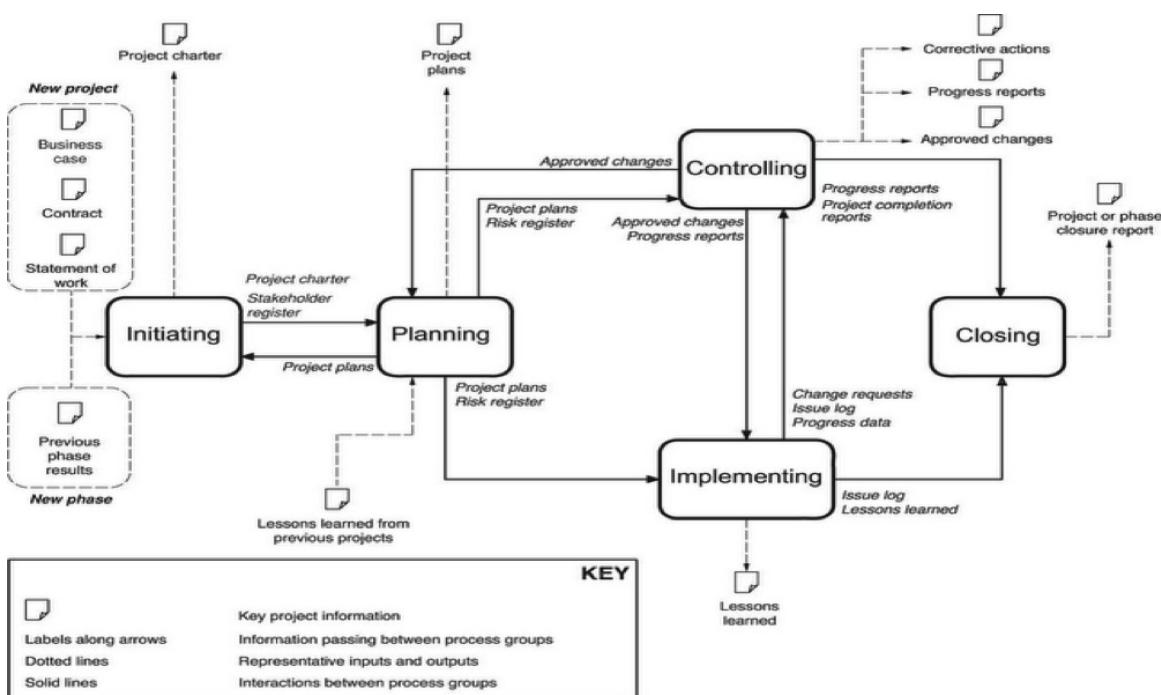
- **Controlling:** include i processi che descrivono le attività di monitoraggio e controllo dell'avanzamento del progetto;
- **Closing:** è il gruppo più ridotto, si limita a 2 processi che identificano le attività per la chiusura di un progetto.

I "Subject Groups" individuati all'interno dello standard sono i seguenti:

- **Integration:** include i processi che si pongono come obiettivo quello di identificare, definire e coordinare le varie attività e risorse di un progetto
- **Stakeholder:** include i processi di identificazione e gestione dei rapporti con gli stakeholder di un progetto
- **Scope:** include i processi che prevedono la definizione di ciò che il progetto porterà in realizzazione e l'individuazione delle attività, con tutti i loro attributi, necessarie a realizzare questo proposito
- **Resource:** include i processi che definiscono e garantiscono l'adeguata

disponibilità delle risorse, necessarie in varie tipologie per l'esecuzione del progetto

- **Time:** include i processi per la stima e la gestione dei tempi e del calendario delle attività, con l'obiettivo di garantire la puntuale chiusura del processo
- **Cost:** include i processi per la costruzione del budget di progetto e per il monitoraggio della spesa, con l'obiettivo di garantire la conclusione del progetto con le risorse e il budget preventivato
- **Risk:** include i processi di gestione dei rischi, puntando alla precisa identificazione e minimizzazione degli impatti degli stessi
- **Quality:** include i processi atti a garantire il rispetto dei livelli di qualità che il progetto deve rispettare
- **Procurement:** include i processi di selezione dei fornitori e di gestione della contrattualistica
- **Communication:** include i processi di pianificazione delle comunicazioni verso gli stakeholders di progetto e di effettiva messa a disposizione delle informazioni utili.



I punti di contatto con la guideline PMBoK

Il ruolo di “secretariat” ricoperto dall’ANSI (American National Standards Institute) all’interno del Technical Committee TC236 ha determinato l’utilizzo dei contenuti della guideline PMBoK v.4 come base documentale e come punto di partenza e di riferimento principale durante i lavori di stesura della ISO 21500:2012.

Le similitudini tra la ISO 21500 e la PMBoK v.4 sono evidenti, soprattutto se si analizza la suddivisione dei processi all’interno dei differenti gruppi, dove l’unica differenza sostanziale, in termini di classificazione, consiste nella creazione di un gruppo di processi ad hoc dedicati alla gestione degli stakeholder di processo (e che comunque sarà presente nella prossima edizione del PMBoK).

Process Group

ISO 21500	PMBoK guide v.4
Initiating	Initiating
Planning	Planning
Implementing	Executing
Controlling	Monitoring & Controlling
Closing	Closing

Subject/Knowledge Group

ISO 21500	PMBoK guide v.4
Integration	Integration
Scope	Scope
Time	Time
Cost	Cost
Quality	Quality
Resource	Human Resource
Communication	Communication
Procurement	Procurement
Stakeholder	

Come detto, allo stato attuale la ISO 21500:2012 non si pone l’obiettivo di puntare alla certificazione di persone e organizzazioni,

al contrario del PMBoK, il cui scopo è verificare l’esperienza e certificare la conoscenza delle prassi del Project Management.