

# IL FUTURO DEL PROJECT MANAGER

Intervista ai Presidenti delle Associazioni italiane di project management  
(a cura della Redazione)

Con il presente, sono 50 i numeri della Rivista finora pubblicati. In tale occasione "il Project Manager" ha inteso fare il punto, guardare al futuro e chiedere quali siano le prospettive di questa figura ai Presidenti delle Associazioni italiane di project management. L'intervista si chiude con un piccolo "esercizio", compilare una matrice SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) applicata alla stessa figura professionale, con la proposta che i risultati dei diversi contributi fossero integrati in un unico prospetto. Hanno accettato ben volentieri di aderire all'iniziativa Max Michele Panaro (IPMA Italy), Enrico Mastrofini e Graziano Trasarti (presidente uscente ed entrante di ISIPM), Giusi Meloni, Carmine Paragano ed Edoardo Grimaldi (presidenti dei tre Chapter italiani del PMI Nord, Centro, Sud). Una buona occasione per riflettere su sé stessi, amici e colleghi e più in generale sulle professioni di project management. La Rivista sarà lieta di ospitare ulteriori contributi e studi in argomento.



**Max Michele Panaro**

## INTERVISTA A:



cui la propria professione si ispira, proprio perché il contesto e le domande a cui deve dare risposta sono sempre nuove.

Facendo le debite proporzioni, la figura professionale del project manager è stata determinante nello sviluppo delle civiltà, ma può vantare un albero genealogico meno riconosciuto; soprattutto, negli ultimi 20 anni è stata testimone di una evoluzione del contesto che ha reso in parte obsoleto il modello di riferimento su cui poggia il "mestiere" del PM. Riprendendo il parallelo della Fisica, oggi un PM si trova spesso ad affrontare i buchi neri mentre il mondo attorno ad esso ha competenze base di fisica aristotelica.

Giusto per fare qualche semplice esempio, sarà capitato a molti di Voi di affrontare progetti in cui la parte più difficile era definire scopo, budget e tempi, oppure in cui le leve decisionali non erano in controllo del PM, in cui le risorse allocate non erano stabili e non avevano gli stessi obiettivi del PM, in cui i criteri di valutazione delle performance erano diversi da quelli assegnati al progetto.

Se non vi è mai capitato nulla del genere, non siete PM degli ultimi anni. E se i vostri progetti rispondevano a un modello "classico", quelli che avete gestito non erano progetti.

Credo che la figura del PM oggi, e soprattutto nel futuro, per essere protagonista della transizione del modello industriale a cui stiamo assistendo necessiti di una evoluzione dei modelli di riferimento.

**2. Quali sono i principali fattori o le cause che sembrano tuttora frenare il pieno sviluppo e riconoscimento di questa figura nel nostro Paese, anche con riferimento ai diversi contesti e mercati?**

Il nostro Paese, come le principali economie occidentali, realizza più del 40% del proprio Prodotto Interno Lordo attraverso programmi e progetti (Ricerca IPMA). La maggior parte di questi vengono gestiti da eccellenti professionisti (architetti, ingegneri, dottori e avvocati) che però non hanno una com-

**1. Come considera l'evoluzione della figura professionale del project manager negli ultimi anni e le nuove esigenze di tale figura per i tempi attuali e futuri?**

Aristotele definì la Fisica nel IV secolo a.C., e per 1.900 anni quel modello di riferimento è stato più che adeguato al mondo classico, fino a quando Galileo ne ha ridefinito presupposti e conclusioni per uscire dal Medioevo. Dopo 500 anni Einstein ha fatto fare alla Fisica una trasformazione sostanziale, e oggi il suo modello di riferimento è già superato.

Un fisico contemporaneo è un erede di Aristotele, Galileo, Einstein (tra gli altri), ma è una figura che opera nel presente, che mette in discussione costantemente i modelli di riferimento a

petenza specifica nella gestione di progetti, a parte quella sviluppata "sul campo".

I nostri adolescenti studiano la lingua e la letteratura latina, ma non sono formati sul pianificare una attività, fare una analisi di rischio, gestire una riunione. Anche a livello universitario si presta ancora poca attenzione alle tematiche di project management rispetto a quelle tecniche. Il nostro sistema normativo richiede abilitazioni e certificazioni a moltissime professioni, ma non è ancora necessario dimostrare di essere in grado di gestire un progetto per assumerne la responsabilità. Anche per questo la maggioranza dei progetti non rispetta le scadenze e i budget. In altri termini, il nostro Paese non si assicura che il 40% del proprio PIL sia realizzato in modo efficiente.

**3. Quali sono i principali bisogni o le esigenze che si sentono provenire dalla comunità dei vostri Associati?**

I nostri Associati hanno una du-

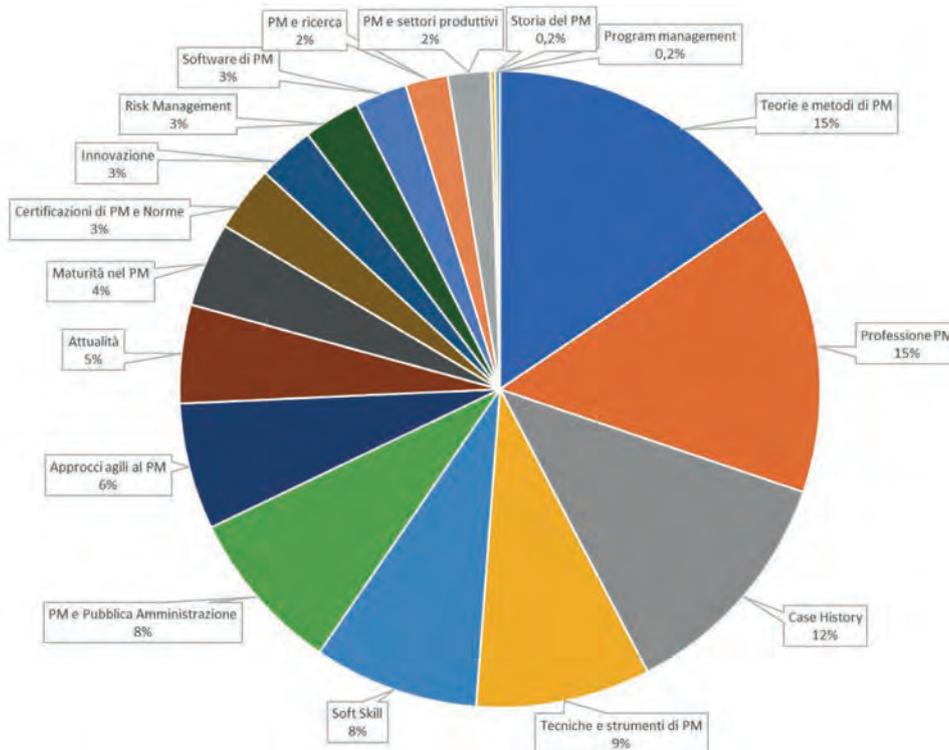
plice esigenza. Da un lato, va riconosciuto che è la Terra che gira attorno al Sole: ovvero che i progetti sono sempre più al centro della nostra economia e che solo attraverso progetti sfidanti e irripetibili possiamo affrontare le grandi emergenze planetarie, come la transizione energetica e la risposta alla pandemia. Dall'altro lato, hanno bisogno che la cultura e le competenze di project management siano aggiornate e diffuse in modo capillare e sistematico.

Non basta rendere i PM ancora più competenti e pronti a interpretare i nuovi modelli di riferimento in cui si devono esprimere, ma è indispensabile che una competenza diffusa di project management pervada il nostro tessuto industriale e la nostra pubblica amministrazione.

**4. Si ritiene che le Associazioni di project management, anche in relazione a quanto sopra, possano svolgere maggiori azioni di collaborazione fra loro?**

Le Associazioni di project management, preservando le rispettive culture specifiche, hanno l'opportunità di esigere di essere ascoltate da chi ha responsabilità di rendere efficiente la nostra economia affinché venga riconosciuta l'urgenza di mettere la cultura del project management tra le priorità del nostro sistema scolastico e tra le competenze che richiedono un riconoscimento formale.

Ritengo che le associazioni di project management abbiano anche un dovere istituzionale nel promuovere una collaborazione perché garantire la trasformazione energetica e la decarbonizzazione del nostro pianeta è il progetto che non possiamo fallire e che deve vederci in prima linea per assicurare competenze, strumenti, cultura ed esperienza al servizio della comunità. Su questi due punti non saremo certamente ascoltati se operiamo singolarmente.



Statistica dei temi trattati dalla rivista *Il Project Manager* dall'inizio delle pubblicazioni



**Enrico Mastrofini**



**Graziano Trasarti**

## INTERVISTA A:



monitoraggio dei progetti non soltanto rispetto all'avanzamento economico ma anche rispetto ai risultati pianificati nonché alla verifica dei benefici effettivamente raggiunti, in modo da rispettare le milestone semestrali a cui sono agganciate le rate semestrali dei finanziamenti europei. Tuttavia non basta disporre di project manager esperti e qualificati ma occorre anche che l'organizzazione nel suo complesso abbia acquisito una certa "maturità" nella gestione dei progetti in modo da favorire l'adozione delle migliori pratiche di project management e la collaborazione di tutta la struttura organizzativa.

### **2. Quali sono i principali fattori o le cause che sembrano tuttora frenare il pieno sviluppo e riconoscimento di questa figura nel nostro Paese, anche con riferimento ai diversi contesti e mercati?**

Osservando le numerose richieste, sia da parte di aziende private che nelle gare o selezioni da parte della PA, spesso alla figura del project manager si richiedono requisiti generici (possessione di una laurea specialistica, esperienza nel settore specifico e/o esperienza nel ruolo) ma nessun requisito che attesti una specifica competenza con riferimento alla certificazione di terza o almeno di seconda parte. A mio parere, ciò rappresenta un freno al pieno riconoscimento del ruolo del project manager, che dipende da una insufficiente comprensione di tale ruolo ancora diffusa in alcuni ambienti (nella pubblica amministrazione e in diverse aziende anche di grandi dimensioni). D'altra parte, però, diverse importanti stazioni appaltanti hanno inserito tra i requisiti richiesti per il project manager il riferimento alle certificazioni di PM e ciò contribuirà sicuramente al pieno riconoscimento di tale figura.

### **3. Quali sono i principali bisogni o esigenze che si sentono provenire dalla comunità dei vostri Associati?**

Da parte dei soci ISIPM le principali esigenze riguardano essenzialmente due aspetti:

- la formazione finalizzata al conseguimento di una qualificazione professionale secondo il percorso a 3 step: Base, Avanzato, UNI 11648;
  - l'aggiornamento culturale e professionale, tramite la partecipazione ai numerosi eventi e webinar e all'appuntamento annuale con il PMExpo che avrà nel prossimo ottobre l'11ª edizione.
- L'Associazione promuove inoltre lo sviluppo e la qualificazione dei soci che intendono far parte dell'Associazione Professionale "ISIPM Professioni", iscritta nell'elenco presso il MiSE ai sensi della legge n. 4/2013, per cui è molto sentita l'esigenza del completo riconoscimento della figura del project manager in termini di requisiti richiesti dalle aziende private e dalla pubblica amministrazione nelle gare e selezioni pubbliche. Tale esigenza deriva anche dalla circostanza che i soci di ISIPM Professioni sono tutti in possesso della certificazione UNI 11648 o di una delle certificazioni di seconda parte riconosciute per attestare le conoscenze richieste dalla Norma UNI 11648.

### **4. Si ritiene che le Associazioni di project management, anche in relazione a quanto sopra, possano svolgere maggiori azioni di collaborazione fra loro?**

Credo che una maggiore collaborazione tra le Associazioni italiane di project management sia necessaria e auspicabile per portare all'attenzione il tema della indispensabilità del project management per conseguire gli obiettivi del PNRR che, tra l'altro, riguardano anche il tema dello sviluppo sostenibile definito nell'Agenda 2030 oltre che l'innovazione e digitalizzazione dei servizi e del sistema sanitario.

### **1. Come considerate l'evoluzione della figura professionale del project manager negli ultimi anni e le nuove esigenze di tale figura per i tempi attuali e futuri?**

Negli ultimi anni la figura professionale del project manager ha acquisito una maggiore considerazione in termini di riconoscimento di mercato e anche grazie alla crescente diffusione delle certificazioni di project management; con la pubblicazione della Norma UNI 11648:2016 e la relativa Certificazione rilasciata dagli Organismi accreditati, la figura del project manager ha avuto una ulteriore spinta potendo contare su requisiti professionali ben definiti e che fanno riferimento al Quadro Europeo delle Qualificazioni (EQF). In parallelo sono aumentate le richieste di project manager, sia in ambito privato che nei bandi di gara pubblici, e sempre più spesso tra i requisiti richiesti viene incluso il possesso di una certificazione. La definizione e approvazione del PNRR ha fatto ulteriormente crescere la consapevolezza della necessità di disporre di personale qualificato con competenze di project management e di europrogettazione per poter garantire un

## INTERVISTA A:

**Giusi Meloni****Carmine Paragano****Edoardo Grimaldi**

**1. Come considerate l'evoluzione della figura professionale del project manager negli ultimi anni e le nuove esigenze di tale figura per i tempi attuali e futuri?**

La figura del project manager sta profondamente cambiando. Da gestore e controllore di iniziative legate alla strategia aziendale ad artefice primario del cambiamento (*changemaker*) e generatore di valore che va ben oltre i confini del progetto.

La definizione di progetto quale "iniziativa temporanea" rischia di diventare "stretta" se non inquadrata in concetti di sostenibilità di lungo periodo. La presenza, poi, di tecnologie disruptive (quale ad esempio l'Artificial

Intelligence, già presente nella nostra quotidianità) è un altro fattore che cambierà profondamente il modo in cui i project manager dovranno operare.

D'altro canto, le conoscenze, le competenze, le esperienze e l'etica connesse alla figura del project manager rappresentano un skillset critico per la nostra società e indispensabile anche per coloro che non si definiscono tali. In futuro, la contaminazione dei saperi rappresenterà sempre più un elemento fondamentale per i project manager - changemaker.

**2. Quali sono i principali fattori o le cause che sembrano tuttora frenare il pieno sviluppo e riconoscimento di questa figura nel nostro Paese, anche con riferimento ai diversi contesti e mercati?**

Nel nostro Paese la figura del project manager è spesso ancora legata alla competenza "tecnica" di settore, non includendo quelle manageriali. Sono proprio queste ultime che, da sempre, il PMI considera l'elemento distintivo della nostra professione. A questo fa riferimento il "Triangolo del Talento", aggiornato proprio in questi giorni, che suddivide le competenze e capacità in: "Ways of Working", ovvero le pratiche di project management, siano esse predittive, agili o ibride; "Power Skills" che fanno riferimento alle capacità relazionali, e infine "Business Acumen" per saper leggere e navigare nel mondo organizzativo. Un profilo a 360° che va oltre un "ruolo" e per il quale, al momento, nel nostro Paese non esistono veri e propri percorsi di carriera.

**3. Quali sono i principali bisogni o le esigenze che si sentono provenire dalla comunità dei vostri Associati?**

La comunità dei project manager è alquanto variegata e presenta quindi esigenze diverse.

Fra i nostri Associati o potenziali tali, si possono individuare due principali tipologie.

- i Professional in possesso di una o più certificazioni, i quali sono interessati ad allargare i propri orizzonti sia attraverso attività di networking, sia nell'affrontare tematiche limitrofe a quelle classiche del project management;
- i "Next Generation" che si avvicinano alla nostra professione, ne colgono il valore e l'importanza, e quindi vorrebbero essere supportati nel loro percorso di crescita personale e professionale.

I Chapter italiani del PMI sono quindi impegnati nel promuovere azioni volte a rispondere a queste esigenze attraverso tantissime iniziative quali eventi, webinar, gruppi di studio e collaborazioni con Enti Universitari.

**4. Si ritiene che le Associazioni di project management, anche in relazione a quanto sopra, possano svolgere maggiori azioni di collaborazione fra loro?**

La collaborazione fra Associazioni di project management è sicuramente fondamentale per superare quelle barriere che frenano la piena affermazione della figura del project manager come gestore delle trasformazioni anche all'interno delle Istituzioni nazionali.

Project manager qualificati e altamente competenti all'interno dei progetti previsti dal PNRR saranno fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi previsti e far sì che le idee si trasformino in realtà.

## UNA SWOT PER I PROJECT MANAGER

<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenza di requisiti professionali definiti da una specifica Norma UNI</li> <li>• Crescente consapevolezza della indispensabilità di adottare la disciplina del project management e le pratiche di riferimento per realizzare gli obiettivi del PNRR (in questo senso l'esperienza del cosiddetto modello Genova può considerarsi emblematica)</li> <li>• Possedere abilità e capacità organizzative</li> <li>• Avere e sviluppare competenze</li> <li>• Saper utilizzare strumenti e pratiche</li> <li>• Appealing del ruolo di project manager sul mercato del lavoro</li> <li>• Presenza di punti di riferimento di eccellenza riguardanti il Project Management, sia come Academy aziendali che come Associazioni di settore ben rappresentate anche nel nostro Paese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il carattere volontario della Norma UNI, in assenza di specifiche normative che ne prevedano l'adozione (ad esempio nell'ambito degli appalti pubblici per la figura del RUP)</li> <li>• La presenza di differenti qualificazioni regionali del project manager, non coerenti con la suddetta Norma e con difforni livelli di referenziazione EQF</li> <li>• Essere poco focalizzati sul valore creato</li> <li>• Essere troppo ancorati alle procedure</li> <li>• Alta variabilità del livello delle competenze dei professionisti PM oggi disponibili</li> <li>• Mancanza di uniformità; nella definizione delle competenze richieste al PM</li> <li>• Poca diffusione, tra le piccole/medie organizzazioni, della competenza di Project Management dell'Organizzazione ("Governance" della gestione dei progetti)</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presenza consolidata della certificazione di PM tra i requisiti indicati nelle gare da alcune importanti stazioni appaltanti (es. Consip, MIT, AgID) costituisce un riferimento da far adottare anche nei prossimi bandi di gara di altre stazioni appaltanti.</li> <li>• La disponibilità di project manager qualificati/certificati in una organizzazione è un requisito necessario per il successo dei progetti ma occorre anche che la stessa organizzazione misuri ed accresca il proprio grado di maturità di project management</li> <li>• Abbracciare il cambiamento</li> <li>• Diventare changemakers (agenti delle trasformazioni)</li> <li>• Bisogno di mercato per gestire la transizione energetica e decarbonizzazione</li> <li>• Presenza di programmi di investimenti (es. PNRR)</li> <li>• Carezza di professionalità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sottovalutare le competenze comportamentali e relazionali, fondamentali per lo svolgimento del ruolo professionale del project manager in particolare in contesti complessi.</li> <li>• Enfatizzare la importanza degli approcci agili col rischio di una eccessiva semplificazione della gestione dei processi e delle pratiche di pm</li> <li>• Non cogliere le occasioni di aggiornamenti formativi</li> <li>• Non sapere rispondere alle esigenze circa nuovi metodi di project manager, restare ancora ai processi e "cadere nel conflitto tra tradizionale e agile"</li> <li>• Approccio nella Pubblica Amministrazione e nell'Industry a non ragionare per progetti e gestire le complessità</li> <li>• Vedere il Project Management esclusivamente come disciplina tecnica, senza riservare la giusta attenzione alle competenze riguardanti le relazioni comportamentali e alle competenze per la corretta lettura del contesto.</li> </ul>

### Max Michele Panaro

Presidente di IPMA Italy. Laureato in ingegneria gestionale al Politecnico di Milano (1988), ha conseguito un master in Business Administration all'Università Bocconi (2005). Ha occupato diverse posizioni manageriali in aziende e gruppi internazionali come Deutsche Telekom e di consulenza come Bain e Boston Consulting Group. Dal 2015 è vicepresidente della direzione Organizzazione, Sistemi Informativi e Qualità di Sistema di Marie Tecnimont SpA.

### Enrico Mastrofini

Presidente uscente di ISIPM, è presidente di ISIPM Professioni, associazione professionale riconosciuta dal MISE. Laureato in Matematica e specializzato in Informatica, ha una trentennale esperienza come project e program manager in Olivetti, Telecom Italia, PathNet e Telecom Italia Digital Solutions. Possiede le certificazioni PMP, IPMA-D, ISIPM-Av®, e project manager certificato da AICQ-SICEV (Registro UNI 11648); docente in diversi corsi di project management, è autore di numerosi articoli e memorie e fa parte del comitato scientifico della rivista "Il Project Manager" (Franco Angeli).

### Graziano Trasarti

Presidente di ISIPM dal maggio 2022. Laureato in Ingegneria Elettronica, vanta un'esperienza ultra trentennale in importanti aziende software e ICT management (Italsiel, Finsiel, Almagiva), in cui ha sviluppato una vasta esperienza in vari settori della catena del valore: produzione, progettazione, consulenza, formazione. Ha guidato importanti progetti nella pubblica amministrazione (Ragioneria Generale dello Stato, Ministero del Tesoro, Ministeri dell'Interno, della Pubblica Amministrazione, Presidenza del Consiglio). Socio fondatore di ISIPM, oltre alle qualificazioni rilasciate dall'Istituto, ha conseguito le certificazioni PMP, Prince2 Practitioner e PM professionista (registro AICQ-SICEV - Accredia).

### Giusi Meloni

PMP CSM - Formatrice e Counsellor Organizzativo. La sua formazione integra linguistica, letteratura e psicologia a cui si aggiunge un'ampia esperienza professionale nel lavoro per progetti, maturata lavorando per organizzazioni di diverse dimensioni e differenti settori e culture. La sua passione sono la narrazione organizzativa, il risk management e i dilemmi etici di cui ha scritto

nel testo "The Risk Management Handbook", edito da Kogan Press. Svolge attività di volontariato per il PMI dal 2006 e oggi è presidente del PMI Northern Italy Chapter.

### Carmine Paragano

Presidente del PMI Central Italy Chapter. Formatore, Coach e Speaker Agile. Senior Manager in NTT Data Italia, responsabile dei metodi di project management tradizionali e agile presso la divisione Consulting. Docente del corso di Project Management presso l'Università Niccolò Cusano. Direttore dell'organizzazione del PMI Central Italy Chapter. Co-autore del libro "La gestione grandi progetti di ingegneria. Manuale ragionato teorico e pratico-comparativo", edito da Flaccovio Editore.

### Edoardo Grimaldi

Laureato in Ingegneria Elettronica, da 33 anni lavora in IBM Italia. Ha gestito complessi progetti informatico-organizzativi per clienti di diverse Industry, coordinando team anche internazionali. Ha conseguito le certificazioni PMP, PMI-ACP, Scrum Master, ITIL V4, Prince2 Agile Foundation, IFPUG CFPS ed è stato uno dei soci fondatori del PMI - Southern Italy Chapter, di cui è attualmente presidente.