



ITALY | IPMA®
international
project
management
association

PUBBLICAZIONE
INTERNAZIONALE

ICB4 - IPMA Italy Individual Competence Baseline

Portfolio Management



IPMA®

international
project
management
association

Pubblicazioni
IPMA International Project Management Association

ICB4 – IPMA Italy
Individual Competence Baseline
Portfolio Management

Titolo:

Italian Individual Competence Baseline for Portfolio Management (Version 4.0)

Sede legale:

ANIMP Servizi Srl - Via Enrico Tazzoli, 6, 20154 Milano (ITALIA)

Copyright:

© 2018 ANIMP Servizi Srl Associazione Nazionale d'Impiantistica Industriale Member
Associazione Italiana di IPMA International

Tutti i diritti riservati (anche i diritti di traduzione in altre lingue). È vietata la riproduzione anche parziale di questo documento in qualunque forma – fotocopie, microfilm o altri supporti – nonché la trasmissione o traduzione in codice macchina senza autorizzazione scritta.

IPMA, IPMA ICB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D e IPMA Delta sono marchi registrati protetti dalla legge nella maggior parte degli Stati.

ISBN: 97888888198422

Team editoriale (in ordine alfabetico):

Peter Coesmans (Paesi Bassi)

Marco Fuster (Svizzera)

Jesper Garde Schreiner (Danimarca)

Margarida Gonçalves (Portogallo)

Sven Huynink (Paesi Bassi)

Tim Jaques (USA)

Vytautas Pugacevskis (Lituania)

Martin Sedlmayer (Svizzera) – Direttore editoriale

Dott. David Thyssen (Germania)

Alexander Tovb (Russia)

Dr. Mladen Vukomanovic (Croazia)

Michael Young (Australia)

Progettazione grafica: Maša Poljanec (Croazia)

Revisione: Deborah Boyce (Regno Unito)

Traduzione della versione italiana a cura di Alba Mantovani e Ilaria Ghisletti

Prefazione

La professione del project manager sta cambiando rapidamente. Le organizzazioni hanno affinato la capacità di definire e sviluppare nuove aree di lavoro, ponendo maggiore attenzione all'integrazione tra i progetti e concentrandosi sui vantaggi a lungo termine. Il project management si è affermato come metodo preminente per attuare il cambiamento in qualunque campo e i project, programme e portfolio manager guidano questo processo. I professionisti di domani lavoreranno in ambienti distribuiti, in cui gli interessi dei diversi stakeholder si sovrapporranno e spesso si troveranno in conflitto; si avvarranno di dati ottenuti in tempo reale e di strumenti di performance management, affronteranno ridondanza di informazioni e insufficienza di comunicazione e saranno giudicati in base alla capacità di fornire prodotti o servizi conformi alle strategie di breve e lungo termine di apportare benefici. È per rispondere a queste sfide sempre più complesse che presentiamo la versione 4.0 delle Linee guida delle competenze IPMA (IPMA ICB®).

L'ICB IPMA è uno standard internazionale che definisce le competenze richieste ai singoli professionisti operanti nei settori del project, programme e portfolio management. L'ICB4 si basa sulle precedenti versioni di ICB, ma presenta nuove idee e indicazioni per una più ampia varietà di obiettivi. Si rivolge a diverse categorie di fruitori, che comprendono docenti, formatori, liberi professionisti, esperti di risorse umane e valutatori. Nel sistema di certificazione a quattro livelli di IPMA, l'ICB IPMA serve anche come base di criteri per la valutazione.

L'ICB IPMA rappresenta un significativo passo avanti verso un project, programme e portfolio management moderno e di successo. Questa edizione descrive i tre domini di competenza esistenti oggi nel mondo d'impresa: il project management, il programme management e il portfolio management. L'ICB IPMA delinea il profilo dei professionisti operanti in questi domini, evitando tuttavia la terminologia specifica dei singoli ruoli, perché i termini possono cambiare, mentre il concetto che sta alla base rimane identico.

L'ICB IPMA evolve l'Occhio delle Competenze (capitolo 3, pagina 27) in una nuova versione, ridefinendo gli Elementi di Competenza (CE) che si richiedono al moderno project manager. Si tratta di 29 CE suddivisi in tre aree di competenza:

- **People:** i CE dell'area People definiscono le competenze personali e interpersonali necessarie per avere successo nel project, programme e portfolio management.
- **Practice:** i CE dell'area Practice definiscono gli aspetti tecnici del project, programme e portfolio management.
- **Perspective:** i CE dell'area Perspective definiscono le competenze contestuali da applicare in un ambiente più ampio.

Quella del project management è ormai una professione globale. Spesso le organizzazioni si impegnano in progetti, programmi e portfolio che superano i confini della singola organizzazione, della regione e del paese. Il moderno manager deve lavorare con molti partner all'esterno dell'organizzazione e confrontarsi con un'ampia gamma di fattori, che includono le differenze a livello industriale e culturale, oltre che di lingua, condizioni socio-economiche e modelli organizzativi. Il project management deve essere applicato tenendo conto di questi fattori legati al contesto, che frequentemente si rivelano la vera chiave per il successo. Su queste sfide l'ICB IPMA pone particolare enfasi

Ci sono voluti tre anni per realizzare questa nuova edizione, partendo dall'individuazione delle esigenze del business, proseguendo con la stesura del progetto e lo sviluppo pluridimensionale del contenuto, fino alla revisione editoriale e alla progettazione grafica. Quattro workshop all'anno e molti compiti a casa ci hanno portato dove siamo oggi. Con l'ICB IPMA abbiamo reso disponibile un nuovo standard. Non si tratta però della fine del viaggio: in realtà è soltanto l'inizio. La comunità del project management è invitata a utilizzarlo e a fornire feedback regolari a IPMA, perché si possa continuare a migliorarlo.

Vogliamo ringraziare il team di progetto: Peter Coesmans (Paesi bassi), Marco Fuster (Svizzera), Jesper Garde Schreiner (Danimarca), Margarida Gonçalves (Portogallo), Sven Huynink (Paesi bassi), Tim Jaques (Usa), Vytautas Pugacevskis (Lituania), il dott. David Thyssen (Germania), Alexander Tovb (Russia), il dott. Mladen Vukomanovic (Croatia), Michael Young (Australia), e più di 150 esperti da tutti gli angoli del globo – ricercatori, docenti, formatori, esperti di risorse umane, enti certificatori e molti liberi professionisti – che ci hanno fornito preziosi feedback durante lo sviluppo, i sondaggi e le sessioni di revisione.

Lavorare insieme a grande distanza e con fusi orari diversi, oltretutto su base volontaria, nonostante gli impegni professionali e familiari di ciascuno, è stata una bella impresa. Ringraziamo vivamente coloro che hanno contribuito con il loro impegno al progetto e a IPMA.

Grazie anche per l'amicizia sincera che si è creata durante i nostri approfonditi dibattiti. L'ICB IPMA ci aiuterà a creare un mondo in cui tutti i progetti avranno successo.

Reinhard Wagner
IPMA President



Martin Sedlmayer
IPMA ICB Project Manager



Tavola dei contenuti

| | |
|---|-----------|
| Prefazione | 7 |
| Tavola dei contenuti | 9 |
| 1. Introduzione | 11 |
| 2. Obiettivi e destinatari | 15 |
| 2.1. Definizione di competenza | 17 |
| 2.2. Destinatari e utilizzi | 19 |
| 2.3. Sviluppo delle competenze individuali | 20 |
| 3. Linee guida IPMA per le competenze individuali | 28 |
| 3.1. Schema dell'ICB IPMA | 28 |
| 3.2. Struttura dell'ICB IPMA | 30 |
| 3.3. Panoramica degli elementi di competenza | 33 |
| 4. Lavorare nel portfolio management | 37 |
| 4.1. Gestire un progetto | 38 |
| 4.2. Quadro delle competenze | 39 |
| 4.3. Perspective | 41 |
| 4.4. People | 64 |
| 4.5. Practice | 103 |
| Allegato A: Riferimenti incrociati IPMA ICB4 verso ISO21500: 2012 | 151 |
| Allegato B: Riferimenti incrociati IPMA ICB3 verso IPMA ICB4 | 155 |
| Allegato C: Tavola delle competenze | 163 |
| Allegato D: Tavola degli indicatori chiave di competenza (KCI) | 165 |
| Allegato E: Acronimi | 173 |
| Allegato F: Glossario | 175 |

1. Introduzione



1. Introduzione

Le Linee guida per le competenze individuali di IPMA (IPMA ICB®) sono uno standard globale per le competenze individuali nel project, programme e portfolio management¹.

L'ICB favorisce lo sviluppo delle competenze del singolo individuo attraverso la proposta di un ventaglio completo di elementi di competenza comuni a progetti, programmi e portfolio.

Gli scopi che IPMA si propone di raggiungere grazie all'ICB sono semplici: arricchire e migliorare le competenze dell'individuo nei campi del project, programme e portfolio management, fornendo un inventario di competenze che, nella loro interezza, riflettono la padronanza assoluta di questi domini di management. Progetti, programmi e portfolio rappresentano l'avanguardia del cambiamento nel mondo di oggi. I progetti guidano lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, investimenti ed espansioni, capacità, strategie innovative e infrastrutture di nuova generazione. Sappiamo che il successo dei progetti dipende in larga misura dalla competenza delle persone che li gestiscono.

Per i manager² di progetti, programmi e portfolio il carico di responsabilità non è mai stato così alto: devono produrre risultati misurabili nei tempi previsti, senza uscire dal budget e rispettando gli obiettivi e i criteri di qualità. Lo standard di competenze ICB IPMA nasce con lo scopo di sostenere la crescita degli individui e delle organizzazioni che si trovano ad affrontare contesti di project management sempre più competitivi. L'ICB IPMA propone un insieme esauriente delle competenze che un individuo deve possedere o sviluppare per gestire con successo il work package, il progetto, il programma o il portfolio che gli è stato assegnato.

Tuttavia, l'ICB non è un manuale del fai da te o un libro di ricette per gestire progetti, programmi e portfolio, perciò non descrive i singoli processi o i passi che la gestione di un progetto, programma o portfolio comporta. Esso si focalizza sullo sviluppo delle competenze individuali per il project, programme e portfolio management e può essere utilizzato insieme ad altri standard globali orientati prevalentemente ai processi.

A tutti coloro che si apprestano a utilizzare l'ICB IPMA auguriamo un viaggio coronato dal successo!

¹ Nella presente edizione, il termine "management" farà particolare riferimento alle applicazioni di progetti, programmi e portfolio, ovvero alle rispettive capacità gestionali.

² Il termine "manager" potrà essere sostituito in tutti i casi opportuni dalla corrispondente dizione di "responsabile" di progetti, programmi e portafolio.

2. Obiettivi e destinatari



2. Obiettivi e destinatari

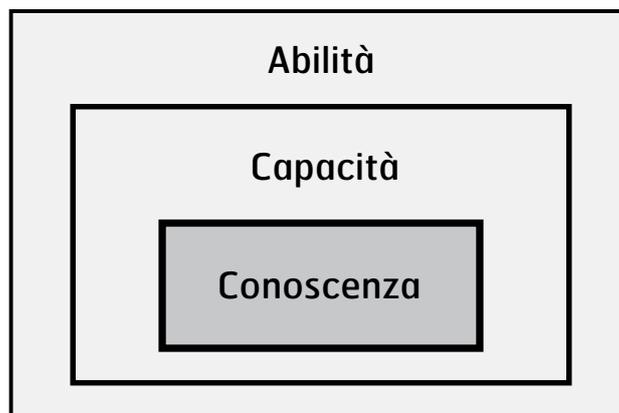
2.1. Definizione di competenza

Al mondo esistono molte definizioni del termine “competenza”. Le Linee guida IPMA (IPMA ICB®) si rifanno a una definizione semplice, largamente accettata dai professionisti e pensata per essere riconoscibile e facilmente comprensibile. Tale definizione non intende sminuire o soppiantare le altre, il suo scopo è solo quello di guidare l’individuo nella sua ricerca di crescita personale.

La competenza individuale consiste nell’applicazione di conoscenza, capacità e abilità allo scopo di ottenere i risultati desiderati:

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

Questi tre concetti sono collegati, perché il possesso di una capacità presuppone una conoscenza adeguata e il possesso di un’abilità presuppone sia conoscenza che capacità adeguate. Nel caso dell’abilità si aggiunge anche l’applicazione di conoscenza e capacità nella pratica, nei modi e nei tempi appropriati.



E l'esperienza?

Nella competenza l'esperienza gioca un ruolo significativo, anche se indiretto.

Senza esperienza la competenza non può essere né messa a frutto né accresciuta.

L'esperienza è un fattore chiave di successo per la crescita individuale. Per svolgere con successo i ruoli loro assegnati, gli individui devono accumulare sufficiente esperienza con cui sviluppare il potenziale delle loro competenze.

Pertanto, i sistemi di certificazione e valutazione all'avanguardia non considerano più solo le conoscenze, ma si concentrano sulla competenza insieme all'esperienza acquisita. In quanto standard di competenza, l'ICB IPMA considera tutti i fattori che sono in diretta relazione con l'esperienza.

2.2. Destinatari e utilizzi

L'ICB IPMA è stato concepito come supporto per un ampio spettro di destinatari e di utilizzi ed è stato sviluppato e formulato avendo in mente tali destinatari. La seguente tabella (in ordine alfabetico) descrive i destinatari e i possibili utilizzi dell'ICB IPMA, ma non è da considerarsi affatto esaustiva.

| Destinatari | Possibili utilizzi |
|---|---|
| Consulenti e coach | <ul style="list-style-type: none"> • Accessibile standard individuale da applicare ai clienti • Piattaforma per lo sviluppo di servizi e prodotti aggiuntivi |
| Docenti, formatori | <ul style="list-style-type: none"> • Aggiornamento del curriculum • Linee guida per insegnare project, programme e portfolio management • Opportunità per una formazione migliore, tagliata su misura per ruoli specifici |
| Liberi professionisti | <ul style="list-style-type: none"> • Linee guida per lo sviluppo professionale • Criteri per essere valutati e certificati • Linguaggio comune per le comunità di pratica • Sviluppo di competenze per un team • Linee guida di facile lettura • Autovalutazione |
| Ricercatori | <ul style="list-style-type: none"> • Nuovo standard per lo sviluppo della attività di ricerca • Punto di partenza per pubblicazioni e conferenze • Piattaforma per attività di gruppi di ricerca |
| Società, amministrazioni pubbliche, aziende, enti no profit | <ul style="list-style-type: none"> • Standard univoco per gestire progetti in tutto il mondo • Adozione di un set standard di competenze da parte delle aziende, senza necessità di inventarne altri • Linee guida internazionali per la formazione del personale • Guida per project manager competenti e progetti di successo |
| Valutatori, enti di certificazione, le Member Association di IPMA | <ul style="list-style-type: none"> • Linee guida per la valutazione e la certificazione • Nuovo standard globale per promuovere le associazioni e attrarre nuovi membri • Nuove possibilità di valutazione e di formazione nel dominio del project, programme e portfolio management |

2.3 Sviluppo delle competenze individuali

2.3.1 Quadro generale

Lo sviluppo delle competenze è un percorso individuale, ma anche un bisogno sociale. Oggi IPMA declina le competenze in funzione dell'individuo, del team e dell'organizzazione.

- Le competenze individuali riguardano conoscenze, capacità e abilità ottenuti con l'esperienza.
- Le competenze del team riguardano la performance collettiva di individui riuniti per uno scopo comune.
- Le competenze dell'organizzazione riguardano le capacità strategiche di un gruppo autosufficiente di persone.

Le teorie della motivazione e le ultime ricerche dimostrano che gli individui si impegnano per sviluppare le loro competenze al fine di svolgere in modo professionale il loro ruolo, ricevere incarichi sempre più interessanti e aumentare le possibilità di carriera. Il lavoro che riguarda progetti, programmi o portfolio si fonda sulla collaborazione tra membri di team provenienti dalle discipline più diverse e tra parti interessate, interne ed esterne (come i clienti e i fornitori). Pertanto lo sviluppo delle competenze avviene in contesti collettivi. L'esperienza di progetto accresce le competenze di ogni individuo e dà impulso ai team e alle organizzazioni come sistemi sociali.

Il focus dell'ICB IPMA è l'individuo. Questo capitolo si concentra quindi sullo sviluppo delle competenze del singolo. Tuttavia, non esiste un unico modo per accrescere le competenze: in realtà ci sono molti approcci che possono integrarsi tra loro. Le interazioni tra lo sviluppo di competenze individuali, collettive e aziendali offrono approcci diversi allo sviluppo delle competenze del singolo in rapporto agli stakeholder, ai prerequisiti e alle esigenze.

L'ICB IPMA non è un ricettario né un manuale di project, programme e portfolio management. Si tratta di uno standard che definisce le competenze necessarie a un individuo per agire in un certo dominio e ottenere i risultati desiderati. Il pubblico e gli stakeholder cui si rivolge comprenderanno meglio le competenze necessarie e trarranno indicazioni su come acquisirle, valutarle e svilupparle.

2.3.2 Sviluppo delle competenze dell'individuo, del team e dell'organizzazione

Lo sviluppo delle competenze è intrecciato alle altre attività del progetto, programma o portfolio, e ovviamente al contesto. I team sono sistemi sociali come le organizzazioni all'interno dei quali essi operano così come è stato esposto nelle Linee guida IPMA per le competenze organizzative (IPMA OCB®), nelle Linee guida IPMA per l'eccellenza di progetto (IPMA PEB®) ecc.

Le competenze crescono quando gli individui svolgono le attività che il loro specifico ruolo comporta e così facendo acquisiscono nuove conoscenze, capacità e abilità. Interagendo con altri, i singoli possono condividere conoscenze, scambiarsi esperienze e/o sostenersi a vicenda nello svolgimento del progetto, programma o portfolio. Una comunità di pratica, per esempio, è un gruppo di individui che interagiscono in modo formale o informale e sviluppano collettivamente le loro competenze. L'individuo può sfruttare una comunità di pratica per agevolare l'apprendimento tramite la discussione, la sperimentazione e la riflessione su ogni tipo di problema concreto. Si tratta anche di un mezzo per restituire informazioni all'organizzazione, che potrà applicare le lezioni apprese ad altri progetti.

Le organizzazioni possono anche decidere di utilizzare le comunità di pratica a livello aziendale e favorire lo sviluppo delle competenze individuali proponendo eventi periodici. Per esempio, una buona prassi in molte aziende è quella di organizzare una tavola rotonda di project manager. I project manager si incontrano con regolarità, si scambiano esperienze di progetti portati a termine o ancora in corso, raccolgono insegnamenti utili da applicare in progetti futuri. Maggiori informazioni sull'apprendimento e lo sviluppo di competenze all'interno delle organizzazioni sono fornite nell'OCB IPMA.

2.3.3 Approcci allo sviluppo delle competenze individuali

Esistono vari approcci allo sviluppo delle competenze individuali. Solitamente, la scelta dell'approccio più idoneo dipende dalle preferenze dell'individuo o dell'organizzazione, dalla situazione e dalla disponibilità di risorse.

- **Sviluppo Individuale (Self-development):** per es. leggere libri, standard, casi di studio e articoli. Aiuta a ottenere conoscenze, a riflettere sulla loro applicazione in situazioni pratiche e a trarne insegnamenti. Altre forme di sviluppo individuale comprendono studi, sperimentazioni, laboratori pratici e l'apprendimento attraverso la pratica ("learning by doing"). Quest'ultimo aiuta a fare esperienza in un dato contesto o a sviluppare determinate capacità.
- **Sviluppo in Gruppo (Peer-development):** per es. ragionare con i colleghi sull'andamento del lavoro, chiedere un feedback sulla propria performance e consigli per migliorarla. Colleghi di apprendimento provenienti da diverse discipline possono aiutare a vedere una situazione da un'altra prospettiva e favorire lo sviluppo a beneficio di entrambi i soggetti, per es. di uno attraverso le domande poste e dell'altro attraverso i pareri forniti.
- **Istruzione e formazione:** per es. frequentare un seminario, delle lezioni e delle sessioni di training in cui i formatori insegnino un know-how specifico. Questo può avvenire grazie a una presentazione, alle interazioni tra i partecipanti e il formatore, o anche utilizzando casi di studio, esercitazioni di gruppo e giochi di simulazione. Lo sviluppo delle competenze individuali può dipendere dal numero dei partecipanti, dall'insieme di metodi utilizzati o dalla durata delle sessioni.
- **Coaching e mentoring:** per es. ricevere feedback, consigli e sostegno da un coach, leader o tutor mentre si svolge una certa attività o si cerca di sviluppare competenze specifiche. Solitamente un coach, un leader o un tutor è una persona esperta che non fornisce risposte dirette, ma stimola l'individuo con domande che dirigono l'attenzione su determinati aspetti e gli chiede di trovare una risposta adeguata.
- **Simulazioni e giochi:** per es. sviluppare competenze attraverso giochi di simulazione da tavolo o al computer che si basano su casi reali, riflettendo sulle interazioni e i comportamenti dimostrati dai partecipanti in tale contesto. Spesso, i giochi di simulazione e altre forme di apprendimento basate sul gioco uniscono un insieme di approcci, per es. favoriscono il self-development combinato con il peer-development e il coaching. Può anche essere utile combinare questi approcci sulla base delle esperienze precedenti, del livello di sviluppo in cui si trova l'individuo o delle possibilità dell'organizzazione.

2.3.4. Gli stakeholder nello sviluppo delle competenze

Ci sono molti stakeholder da considerare per lo sviluppo delle competenze individuali, tra cui, ma non solo, i seguenti:

- **Insegnanti, docenti e formatori:** il loro compito è primariamente quello di avviare lo sviluppo durante la scuola e i corsi di formazione professionale e di apprendistato, oltre che durante gli studi universitari e post laurea.
- **Top management, senior executive e capi di dipartimento funzionale nelle organizzazioni:** il loro ruolo principale è stabilire obiettivi per lo sviluppo, fornire le risorse necessarie e sostenere gli individui durante tale sviluppo (per es. dando il buon esempio e fornendo una guida).
- **Dipartimento risorse umane (HR):** il ruolo di questo dipartimento è definire gli standard (per es. un modello e dei profili di competenza per i ruoli legati ai progetti). Le risorse umane pianificano e controllano tutte le attività riguardanti la selezione di individui con un profilo adeguato, organizzano il processo di valutazione della competenza e tutte le attività di sviluppo.
- **Dipartimento di project management o project management office:** delinea la strategia e gli obiettivi per tutte le attività di sviluppo legate al project management, favorisce tale sviluppo attraverso coaching, mentoring e formazione e rende possibile l'accrescimento della competenza collettiva e aziendale attraverso attività congiunte di tutti gli individui impegnati in progetti e programmi. Esperti esterni come consulenti e coach possono essere coinvolti per utilizzare al meglio le esperienze esistenti.
- **Organismi di normazione, centri di accreditamento ed enti certificatori:** stabiliscono gli standard per le competenze individuali e il modo in cui tali competenze devono essere confrontate con gli standard. Definiscono come devono operare i formatori, i coach e i valutatori e di quali competenze hanno bisogno per agire in modo professionale.
- **Valutatori:** valutano gli individui sulla base di uno standard, identificandone i punti di forza, il divario con la soglia definita e i modi per sviluppare le competenze individuali seguendo regole prestabilite.

2.3.5. Prerequisiti per un efficace sviluppo di competenze

Prima di cominciare lo sviluppo delle competenze, è necessario considerare numerosi prerequisiti e, se possibile, soddisfarli. In primo luogo, lo stato attuale delle competenze individuali e il traguardo da raggiungere dovrebbero essere conosciuti e comunicati a tutti gli stakeholder. In secondo luogo, bisognerebbe avere accesso a conoscenze (per es. know-how ed esperti) e a risorse sufficienti (per es. di budget e di tempo). È importante creare una cultura nella quale lo sviluppo delle competenze sia percepito come un valore aggiunto per l'organizzazione, un valore che la fa progredire. Questo si può ottenere attraverso la cultura aziendale, sostenuta dall'esempio fornito dai leader e dal clima aziendale in cui si svolgono le attività di sviluppo.

Il top management, insieme alle risorse umane e al dipartimento di project management o project management office, dovrebbero definire un work package e degli obiettivi per lo sviluppo delle competenze individuali attraverso la scelta di standard, processi e strutture. Questi includono, ma non solo, la valutazione delle competenze, l'analisi delle potenziali lacune rispetto a specifici ruoli o profili e le modalità in cui tutte le attività di sviluppo vengono definite, concordate con gli stakeholder, pianificate, condotte, documentate, monitorate e controllate. La valutazione di tutte le attività di sviluppo dovrebbe garantire efficienza, efficacia e miglioramento continuo. Gli individui che stanno sviluppando le loro competenze da soli o in un ambiente di peer-development dovrebbero seguire un percorso analogo per soddisfare i requisiti sopra menzionati.

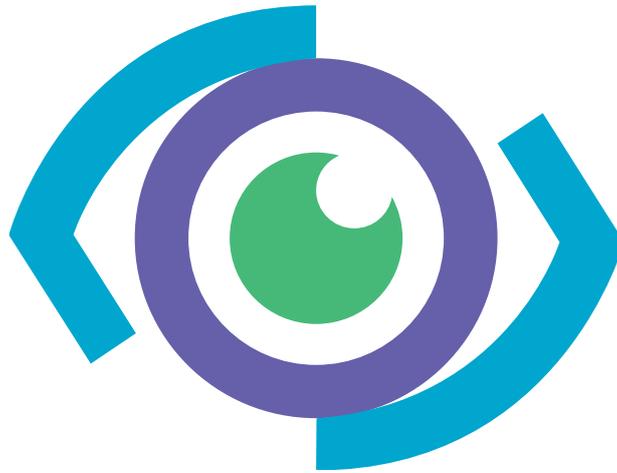
Le Linee guida IPMA presentano un inventario esauriente delle competenze che un individuo deve possedere o sviluppare per realizzare con successo progetti, programmi e portfolio. Il modello generale si può applicare a tutti i settori economici, anche se il peso delle varie competenze cambia in base al tipo di progetto (per es. Information Technology, produzione, ricerca e sviluppo) e di settore (per es. infrastrutture, servizi all'impresa e pubblica amministrazione). Nonostante ciò, in qualsiasi progetto tutte le competenze sono rilevanti.

Le Linee guida IPMA possono essere un fedele compagno nel viaggio infinito del progresso personale, dalla valutazione autonoma o esterna del livello presente di competenza, passando per la definizione dei traguardi di sviluppo desiderati, fino alla valutazione dei risultati ottenuti.

Al tuo fianco in tutto il percorso!

3. The individual competence baseline





L'Occhio delle Competenze rappresenta l'universo delle competenze di project, programme e portfolio management. Le competenze si dividono in tre Aree: Perspective, People e Practice.

Le aree forniscono un approfondimento sugli elementi delle competenze che insieme formano il profilo completo e qualificato di un individuo.



Perspective



People



Practice

3. Linee guida IPMA per le competenze individuali

3.1 Schema dell'ICB IPMA

Le Linee guida IPMA (IPMA ICB®) tentano di codificare i numerosi aspetti della competenza. Sono state costruite intorno ad alcuni concetti chiave, tra cui:

- **Domini:** l'ICB IPMA non tratta le competenze in termini di ruoli specifici (per es. project manager), bensì in termini di domini (per es. individui che operano nel project management). Il fondamento logico è che ruoli e titoli variano molto in base alla lingua, al settore e all'argomento. Per questo motivo, l'ICB IPMA presenta competenze importanti per il project management, per il programme management e per il portfolio management. Ognuno di questi domini può contemplare ruoli e titoli che rientrano nel dominio delle competenze generali.
- **Aree di competenza:** l'ICB IPMA contiene tre aree di competenza che formano il cosiddetto Occhio delle Competenze. Queste aree riguardano in egual misura ciascuno dei tre domini (project, programme e portfolio management).
- **Le tre aree di competenza sono le seguenti:**
 - **Competenze dell'area Perspective:** questa categoria comprende metodi, strumenti e tecniche attraverso i quali gli individui interagiscono con l'ambiente, oltre alle ragioni che spingono le persone, le organizzazioni e le società a intraprendere e sostenere progetti, programmi e portfolio.
 - **Competenze dell'area People:** consistono nelle competenze personali e interpersonali necessarie per partecipare a un progetto, programma o portfolio e gestirlo con successo.
 - **Competenze dell'area Practice:** sono i metodi, le tecniche e gli strumenti specifici utilizzati in progetti, programmi o portfolio per realizzarli con successo.
- **KCI e parametri:** all'interno di ogni area di competenza si trovano gli elementi di competenza (CE) che si applicano a tutti i domini. Ogni CE contiene una serie di elementi di conoscenze e capacità necessari a svilupparlo. Inoltre per ciascun CE sono descritti gli Indicatori Chiave di Competenza (KCI Key Competence Indicator) che forniscono i parametri decisivi per il successo nei domini del project, programme e portfolio management. All'interno di ogni KCI la performance viene misurata con criteri molto precisi.

- **Progetto, programma, portfolio.**
- **Un progetto** è un'impresa unica, temporanea, multidisciplinare e organizzata per raggiungere i deliverable concordati nel rispetto di requisiti e vincoli predefiniti. Il project management solitamente richiede personale che va dai project management associate fino ai senior project manager.
- **Un programma** viene messo in atto per raggiungere un obiettivo strategico. Un programma è una organizzazione temporanea di componenti (progetti e altre attività) interconnessi e gestiti in modo coordinato per rendere possibile l'attuazione del cambiamento e la realizzazione di benefici. Il programme management di solito coinvolge senior project manager o project director.
- **Un portfolio** è un insieme di progetti e/o programmi, non necessariamente legati tra loro, sviluppati insieme per un uso ottimale delle risorse dell'organizzazione e per raggiungere gli obiettivi strategici minimizzando il rischio del portfolio. Le problematiche rilevanti a livello di portfolio vengono sottoposte dal portfolio manager ai vertici dell'organizzazione, insieme alle relative proposte di soluzione.

3.2. Struttura dell'IPMA ICB

La competenza nell'ambiente di progetto si suddivide in 28 elementi di competenza per il dominio di project management (gli elementi sono 29 per i domini di programme e portfolio), ciascuno dei quali conta uno o più indicatori chiave di competenza (KCI) (vedi Allegato D).

- **Perspective** (5 elementi);
- **People** (10 elementi);
- **Practice** (13 elementi per il dominio di project management, 14 per i domini di programme e portfolio).

Mentre il project e il programme management sono attività temporanee, il portfolio management è un'attività continuativa. I CE presentati nell'IPMA ICB sono stati strutturati perché siano trasversali a progetti, programmi e portfolio.



Competenze dell'area Perspective

Ogni progetto, programma o portfolio viene iniziato, indirizzato, sostenuto e diretto da fattori esterni. Le persone, le organizzazioni e i gruppi sociali hanno esigenze estremamente variegata e a un certo punto comprendere i bisogni specifici e cosa vogliono diventa così complicato per cui si ha la necessità di prendere in considerazione un progetto o un programma. È raro che un progetto o un programma venga attivato in un terreno neutro: sussiste sempre l'influenza del contesto aziendale, sociale e politico.

I fattori alla base di ogni progetto o programma si possono suddividere a grandi linee in obiettivi e bisogni formali ed espliciti dell'organizzazione e/o del gruppo sociale, e interessi e scopi più informali e impliciti.

Un chiaro esempio di un insieme di fattori formali, espliciti e attuali alla base di progetti, programmi e portfolio è la strategia di un'organizzazione. La **Strategia (Perspective 1)** ha solitamente traguardi e obiettivi chiari e, molto spesso, progetti e programmi contribuiscono al raggiungimento di tali traguardi e obiettivi. Anche le priorità dei portfolio di progetti e di programmi vengono stabilite in base a questi stessi traguardi e obiettivi.

Governance, strutture e processi (Perspective 2) aziendali ed esterni creano il contesto formale di un progetto, programma o portfolio. La quantità e qualità delle interconnessioni tra un progetto, programma o portfolio e tale contesto ne definiscono in gran parte la complessità. Ciò può significare che un progetto, programma o portfolio si trovi a gestire processi o strutture preesistenti, che rispondevano a uno scopo preciso al momento della loro introduzione, ma che sono divenuti farraginosi e inefficienti nella situazione presente.

Conformità, standard e norme (Perspective 3) riguardano anch'essi prospettive e fattori importanti. Essi comprendono leggi pertinenti, regolamenti, standard e strumenti che rispecchiano le priorità, le buone prassi e le necessità delle organizzazioni, dei settori industriali, delle società e degli ordini professionali.

Poteri e interessi informali (Perspective 4) delle persone all'interno dell'organizzazione possono avere un'enorme influenza sul successo di qualsiasi progetto, programma o portfolio. Si tratta della controparte informale e implicita della strategia aziendale. Le persone non sono mosse solo dalle regole e dagli obiettivi formali di un'organizzazione: perseguono anche scopi e obiettivi personali.

Cultura e valori (Perspective 5) di un'organizzazione (o società) per definizione sono per la maggior parte informali e impliciti. Ovviamente, un'organizzazione può tentare di influenzare la cultura informale tramite definizioni formali ed esplicite della mission e dei valori aziendali. Tuttavia, la maggior parte dei valori culturali resta implicita e informale, anche se influenza tutti gli altri elementi dell'area "Perspective": strategie ammissibili, norme e regolamenti ecc. Comprendere usi, consuetudini, convenzioni e pratiche di un'organizzazione o società è quindi un requisito essenziale per il successo di qualunque progetto, programma o portfolio.



Competenze dell'area People

Quest'area di competenza descrive le competenze personali e sociali che deve possedere un individuo che lavora a un progetto, programma o portfolio per realizzarlo con successo.

L'insieme delle competenze personali comincia con l'Autodisciplina e termina con la competenza che conduce alla realizzazione dei compiti concordati e alla soddisfazione degli stakeholder (Orientamento ai risultati). Tra questi due estremi vengono definiti altri otto elementi di competenza.

Le caratteristiche personali basilari vengono descritte in **Autodisciplina (People 1)** e in **Integrità personale e affidabilità (People 2)**.

La comunicazione con gli altri è descritta in **Comunicazione personale (People 3)**, la costruzione di relazioni in **Relazioni e coinvolgimento (People 4)**.

Progetti, programmi e portfolio dipendono sempre di più dalla **Leadership (People 5)**.

Vengono presentati anche due aspetti specifici della leadership: il **Lavoro di squadra (People 6)** e la gestione di **Conflitti e crisi (People 7)**.

L'**Ingegneria e Intraprendenza (People 8)** descrive modi di pensare (concettuali e olistici) e insiemi di tecniche (analitiche e creative), ma soprattutto si concentra sulla capacità di creare un ambiente di lavoro aperto e stimolante, in cui ciascun membro del team può lavorare e cooperare in modo ottimale.

La **Negoziazione (People 9)** descrive come raggiungere risultati che siano nell'interesse del progetto, programma o portfolio e che nello stesso tempo risultino accettabili alle altre parti.

L'**Orientamento ai risultati (People 10)** descrive i modi in cui un individuo può stimolare e condurre il suo team verso la realizzazione di risultati ottimali.



Competenze dell'area Practice

Nel momento in cui un'organizzazione avvia un nuovo progetto, programma o portfolio le aspettative e le influenze di contesto assumono una grande rilevanza. Chi lavora nel project, programme o portfolio management deve tenere conto di tutte queste influenze e richieste.

L'individuo ne stabilisce le priorità e le traduce nell'**Impostazione del progetto**, del programma o del portfolio (**Practice 1**). L'impostazione di un progetto, programma o portfolio è una sorta di "schizzo a carboncino", che definisce le scelte principali del progetto, programma o portfolio (per es. "make or buy", approccio lineare o iterativo, possibili fonti di finanziamento o di reperimento delle risorse, come gestire il progetto, programma o portfolio). Ciascuna di queste decisioni di base sarà dettagliata, implementata e gestita negli altri elementi di competenza tecnica.

Requisiti e obiettivi (Practice 2) includono le numerose richieste e aspettative riguardo ai

risultati e agli obiettivi, e al loro ordine di priorità. L'**Ambito (Practice 3)** descrive i limiti specifici del progetto, programma o portfolio.

Il **Tempo (Practice 4)** si concentra sulla sequenza e la pianificazione dei risultati da produrre. **Organizzazione e informazione (Practice 5)** riguardano l'organizzazione del progetto, programma o portfolio e il suo flusso interno di informazioni e comunicazione. La **Qualità (Practice 6)** descrive le richieste e l'organizzazione relative alla qualità sia dei processi sia dei prodotti e i relativi controlli.

Ovviamente ogni progetto, programma o portfolio dipende dall'apporto di risorse umane, materiali ed economiche. I vincoli sono determinati dalle risorse economiche – **Gestione economico-finanziaria (Practice 7)** – e dalle altre **Risorse (Practice 8)**, umane e non. Spesso, l'acquisizione di risorse richiede **Approvvigionamenti e Partnership (Practice 9)**.

L'integrazione e il controllo di tutte le attività sono descritti nell'elemento di competenza **Pianificazione e controllo (Practice 10)**. In aggiunta, è necessario individuare, mettere in ordine di priorità e definire i principali **Rischi e opportunità (Practice 11)**, e riconoscere e comprendere gli **Stakeholder (Practice 12)**.

Un altro output è rappresentato da **Cambiamento e trasformazione (Practice 13)**, cioè dai cambiamenti dell'organizzazione necessari o conseguenti ai benefici realizzati. E infine la competenza **Selezione e armonizzazione (Practice 14)**, prevista solo per i domini di programmi e portfolio management, descrive l'individuazione e il bilanciamento delle componenti di programmi e portfolio.

3.3 Panoramica degli elementi di competenza del dominio Portfolio Management

| Elemento di competenza Area Perspective | Portfolio management |
|--|----------------------|
| Perspective 1: Strategia | pg. 42 |
| Perspective 2: Governance, strutture e processi | pg. 47 |
| Perspective 3: Conformità, standard e norme | pg. 52 |
| Perspective 4: Poteri e interessi | pg. 57 |
| Perspective 5: Cultura e valori | pg. 60 |

| Elemento di competenza Area People | Portfolio management |
|---|----------------------|
| People 1: Autodisciplina | pg. 65 |
| People 2: Integrità personale e affidabilità | pg. 69 |
| People 3: Comunicazione personale | pg. 72 |
| People 4: Relazioni e coinvolgimento | pg. 75 |
| People 5: Leadership | pg. 79 |
| People 6: Lavoro di squadra | pg. 83 |
| People 7: Conflitti e crisi | pg. 87 |
| People 8: Ingegneria e Intraprendenza | pg. 91 |
| People 9: Negoziazione | pg. 95 |
| People 10: Orientamento ai risultati | pg. 99 |

3. The individual competence baseline

| Elemento di competenza Area Practice | Portfolio management |
|---|---------------------------------|
| Practice 1: Impostazione del progetto | pg. 104 |
| Practice 2: Benefici | pg. 107 |
| Practice 3: Ambito | pg. 110 |
| Practice 4: Tempo | pg. 113 |
| Practice 5: Organizzazione e informazione | pg. 115 |
| Practice 6: Qualità | pg. 119 |
| Practice 7: Gestione economico-finanziaria | pg. 121 |
| Practice 8: Risorse | pg. 124 |
| Practice 9: Approvvigionamenti e Partnership | pg. 127 |
| Practice 10: Pianificazione e controllo | pg. 130 |
| Practice 11: Rischi e opportunità | pg. 133 |
| Practice 12: Stakeholder | pg. 137 |
| Practice 13: Cambiamento e trasformazione | pg. 142 |
| Practice 14: Selezione e armonizzazione | pg. 145 |

4. Lavorare nel portfolio management



4. Lavorare nel Portfolio management

Le linee guida IPMA (IPMA ICB®) per le competenze individuali rappresentano un insieme completo delle competenze che un individuo deve possedere o sviluppare per realizzare un progetto con successo. Il modello generale si può applicare in tutti i settori e in tutte le aziende, ma non suggerisce né include metodologie, metodi o strumenti specifici. Sarà l'organizzazione a definire quelli più appropriati e l'individuo dovrà scegliere tra un'ampia gamma di metodologie, metodi e strumenti in base alla situazione.

Naturalmente, l'importanza relativa delle diverse competenze utili a realizzare progetti di successo varia in base al tipo di progetto (ad esempio IT, produzione, ricerca e sviluppo) e al settore di attività (ad esempio infrastrutture, servizi all'impresa, pubblica amministrazione). Nonostante ciò, in ogni progetto tutte le competenze sono rilevanti.

4.1. Gestire un portfolio

Un portfolio è un insieme di progetti e/o programmi, non necessariamente correlati tra loro, che vengono accorpati per ottenere un utilizzo ottimale delle risorse e raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione, minimizzando al contempo il rischio del portfolio.

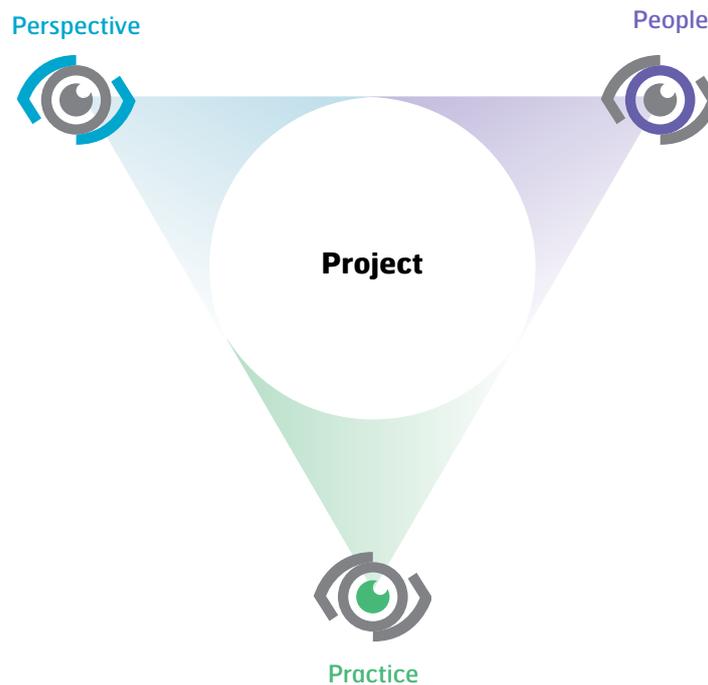
Il portfolio può essere implementato in una parte dell'organizzazione, come una divisione, oppure abbracciare l'attività dell'intera azienda. I portfolio possono anche essere "annidati", nel senso che può essercene uno di divisione e uno aziendale. Indipendentemente da entità e scopo dei portfolio e da dove si collocano all'interno dell'organizzazione, il loro utilizzo consente di ottimizzare l'uso delle risorse e di raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Il portfolio management è un processo decisionale dinamico, nel quale nuovi progetti e programmi vengono valutati, selezionati, tempificati in base alle priorità e armonizzati nel contesto di progetti e programmi già esistenti all'interno del portfolio. L'obiettivo del portfolio management è allineare i progetti alla strategia, per mantenere un equilibrio tra i vari tipi di progetti all'interno del portfolio e per garantire che il portfolio sia adeguato alle risorse disponibili, in modo che l'organizzazione possa ottenere il massimo valore dagli investimenti di progetto.

Il portfolio management è un approccio organizzativo alla gestione olistica di un portfolio di progetti. Le decisioni sui progetti, in particolare quelle relative all'assegnazione delle risorse, se vengono prese dalla prospettiva a livello di portfolio piuttosto che da quella di un singolo progetto, fanno aumentare quasi sempre il valore complessivo del portfolio. Nei vari approcci di portfolio management viene utilizzato un insieme di processi, metodi e strumenti per assegnare priorità, allocare risorse e riallocarle periodicamente in un portfolio di progetti. Organizzazioni con prestazioni elevate impiegano team di alto livello per il processo decisionale, allo scopo di allineare i progetti con la strategia, raggiungere l'equilibrio all'interno del portfolio e massimizzarne il valore. Per garantire il successo, il portfolio management deve essere adattato al contesto.

4.2. Quadro delle competenze

L'occhio delle competenze di IPMA si può applicare ai tre domini di management: project management, programme management e portfolio management. In base al modello generale, ogni individuo deve possedere uno specifico bagaglio di competenze per gestire un portfolio di progetti e/o programmi con successo: competenze nell'area "perspective", che riguardano i contesti del portfolio, competenze nell'area "people", che riguardano aspetti personali e sociali, e competenze nell'area "practice", che riguardano le competenze specifiche per gestire portfolio.



| | | |
|-------------|------------------------------------|-----------------|
| 4.3. | Perspective | pg. 41 |
| 4.3.1. | Strategia | pg. 42 |
| 4.3.2. | Governance, strutture e processi | pg. 47 |
| 4.3.3. | Conformità, standard e norme | pg. 52 |
| 4.3.4. | Poteri e interessi | pg. 57 |
| 4.3.5. | Cultura e valori | pg. 60 |
| 4.4. | People | pag. 64 |
| 4.4.1. | Autodisciplina | pg. 65 |
| 4.4.2. | Integrità personale e affidabilità | pg. 69 |
| 4.4.3. | Comunicazione personale | pg. 72 |
| 4.4.4. | Relazioni e coinvolgimento | pg. 75 |
| 4.4.5. | Leadership | pg. 79 |
| 4.4.6. | Lavoro di squadra | pg. 83 |
| 4.4.7. | Conflitti e crisi | pg. 87 |
| 4.4.8. | Ingegnosità e Intraprendenza | pg. 91 |
| 4.4.9. | Negoziazione | pg. 95 |
| 4.4.10. | Orientamento ai risultati | pg. 99 |
| 4.5. | Practice | pag. 103 |
| 4.5.1. | Impostazione del Progetto | pg. 104 |
| 4.5.2. | Benefici | pg. 107 |
| 4.5.3. | Ambito | pg. 110 |
| 4.5.4. | Tempo | pg. 113 |
| 4.5.5. | Organizzazione e informazione | pg. 115 |
| 4.5.6. | Qualità | pg. 119 |
| 4.5.7. | Gestione economico-finanziaria | pg. 121 |
| 4.5.8. | Risorse | pg. 124 |
| 4.5.9. | Approvvigionamenti e Partnership | pg. 127 |
| 4.5.10. | Pianificazione e controllo | pg. 130 |
| 4.5.11. | Rischi e opportunità | pg. 133 |
| 4.5.12. | Stakeholder | pg. 137 |
| 4.5.13. | Cambiamento e trasformazione | pg. 142 |
| 4.5.14. | Selezione e armonizzazione | pg. 145 |

4.3. Perspective

L'area di competenza "Perspective" riguarda il contesto di un progetto.

Essa comprende cinque elementi di competenza:

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

4.3.1. Strategia

Definizione

La competenza “strategia” definisce il modo in cui le strategie vengono comprese e trasformate in elementi gestibili utilizzando i progetti. Pertanto, questa competenza definisce un sistema di performance management in cui i progetti sono considerati e condotti in funzione della loro conformità alla strategia e alla vision aziendale e assicura che esso sia il più possibile correlato alla mission e alla sostenibilità dell’organizzazione.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è comprendere la strategia e i relativi processi strategici, per consentire a un certo dominio di management (di progetto, programma o portfolio) di gestire il proprio portfolio in accordo con gli aspetti contestuali.

Descrizione

Questa competenza riguarda la motivazione formale degli obiettivi di un portfolio, come anche la realizzazione dei benefici per gli obiettivi a lungo termine dell’organizzazione. Essa include la disciplina di performance management strategico, con il quale un’organizzazione suddivide i suoi obiettivi strategici in sottoelementi gestibili con lo scopo di:

- Realizzare cambiamenti vantaggiosi nella cultura organizzativa, nei sistemi aziendali e nei processi dell’organizzazione
- Stabilire e perseguire obiettivi strategici condivisi
- Allocare e classificare le risorse
- Informare il management della necessità di modificare gli obiettivi strategici
- Stimolare un costante miglioramento.

La pianificazione strategica abbraccia vision a lungo termine e strategie a breve e medio termine e dovrebbe conformarsi alla mission, alla politica di qualità e ai valori aziendali delle organizzazioni. La competenza “strategia” include anche il processo di comprensione dell’ecosistema aziendale, di sviluppo dei benefici desiderati e di selezione di progetti e/o programmi all’interno di un portfolio. L’allineamento strategico dovrebbe quindi tradurre la vision e la strategia dell’organizzazione in obiettivi di progetto o benefici di programma.

Durante i processi di allineamento strategico, gli individui possono applicare modelli diversi per diffondere e gestire gli obiettivi strategici, per esempio la balanced scorecard, la matrice di misurazione delle performance, le analisi ambientali ecc. In questo modo, l’individuo definisce un sistema di performance management, di solito in funzione di variabili critiche di performance, vale a dire i fattori critici di successo (CSF) e gli indicatori chiave di performance (KPI). Così ogni portfolio viene controllato attraverso un insieme di CSF e KPI per garantire la sostenibilità di un’organizzazione.

Conoscenze

- Gestione per la realizzazione dei benefici
- Fattori critici di successo
- Indicatori chiave di performance
- Mission dell’organizzazione
- Vision dell’organizzazione
- Differenza tra tattica e strategia

- Sistemi di controllo diagnostici e interattivi
- Performance management strategico
- Benchmarking
- Sistemi di controllo di gestione
- Scuole di pensiero strategico

Capacità e abilità

- Analisi e sintesi
- Intraprendenza
- Corrispondenza con gli obiettivi aziendali
- Pensiero strategico
- Pensiero sostenibile
- Consapevolezza del contesto
- Orientamento ai risultati

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "Perspective"
- People 5: leadership
- People 9: negoziazione
- People 10: orientamento ai risultati
- Practice 1: impostazione del progetto
- Practice 2: requisiti e obiettivi
- Practice 11: rischi e opportunità
- Practice 12: stakeholder

Indicatori chiave di competenza

4.3.1.1 Allinearsi alla mission e alla vision dell'organizzazione

Descrizione

L'individuo conosce e sa tradurre la mission, la vision e la strategia dell'organizzazione in priorità e criteri di selezione chiave da utilizzare nel portfolio. L'individuo garantisce che questi criteri siano in linea con la mission, la politica di qualità e i valori dell'organizzazione. Se il collegamento tra i benefici del portfolio e gli obiettivi dell'organizzazione non è chiaro, si devono eseguire controlli periodici per verificare che i benefici provengano da documenti strategici formali. L'allineamento è verificato e misurato con l'utilizzo di sistemi di controllo diagnostico e di strumenti formali come i fattori critici di successo, i criteri di successo o gli indicatori chiave di performance.

Parametri

L'individuo:

- Persegue la mission e la vision dell'organizzazione
- Allinea il portfolio con mission, vision e strategia utilizzando uno specifico sistema di gestione (approccio top-down e obiettivi prestabiliti)
- Controlla se gli obiettivi e i benefici pianificati del portfolio e dei programmi e progetti che ne fanno parte sono coerenti con mission, vision e strategia
- Sviluppa e implementa misure di allineamento strategico

- Verifica se il portfolio sta apportando benefici all'organizzazione

4.3.1.2. Individuare e sfruttare le opportunità di influenzare la strategia dell'organizzazione

Descrizione

L'individuo conosce il processo di sviluppo della strategia dell'organizzazione, spesso messo in atto in modalità top-down dal consiglio di amministrazione o dal consiglio di gestione. Tuttavia, le strategie pianificate spesso non vengono realizzate perché il contesto cambia e, mentre si segue un certo percorso, emergono opportunità e rischi nuovi. Pertanto, l'individuo non solo deve conoscere gli obiettivi strategici prefissati, ma deve anche utilizzare un insieme di strumenti e metodi per mettere in discussione tali obiettivi e influenzare il consiglio di amministrazione o di gestione perché apporti le rettifiche necessarie. Questa influenza si esercita attraverso sistemi di controllo interattivi e applicando un approccio bottom-up.

Parametri

L'individuo:

- Conosce il processo di sviluppo della strategia
- Identifica nuovi rischi e opportunità che potrebbero modificare la strategia
- Coinvolge i colleghi nella revisione della strategia aziendale implementando sistemi di controllo interattivi
- Identifica miglioramenti strategici
- Influenza il processo di sviluppo della strategia suggerendo modifiche della strategia stessa

4.3.1.3. Sviluppare e assicurare la validità nel tempo del business/della struttura organizzativa ottimale

Descrizione

L'individuo è in grado di stendere un documento formale che espone la giustificazione corrente del business o i benefici organizzativi apportati dal portfolio. Questo documento deve dimostrare la connessione tra le componenti del portfolio ed essere la base per definire i suoi criteri di successo. L'individuo può creare o favorire, interpretare, aggiornare e talvolta realizzare la giustificazione di business, almeno in parte. Non si tratta di un documento statico, bensì lo si deve aggiornare periodicamente durante la realizzazione del portfolio e valutarne la validità nel tempo. Inoltre, l'individuo controlla costantemente la configurazione del portfolio per garantire che le sue componenti restino allineate alla strategia dell'organizzazione.

Parametri

L'individuo:

- Sviluppa la giustificazione di business e/o organizzativa per il portfolio
- Identifica quali obiettivi deve raggiungere il portfolio per produrre i benefici pianificati
- Avvalora e presenta le motivazioni degli obiettivi di business e/o organizzativi agli sponsor e/o ai titolari (owner) del portfolio
- Riesamina e avvalora la giustificazione per garantire l'allineamento costante con la strategia dell'organizzazione
- Definisce e gestisce la configurazione del portfolio
- Monitora la realizzazione dei benefici per verificare se la

configurazione del portfolio genera i risultati desiderati

- Analizza per stabilire se è necessario concludere il portfolio perché ridondante o di importanza strategica obsoleta o cambiarne la configurazione

4.3.1.4. Determinare, valutare e rivedere i fattori critici di successo

Descrizione

L'individuo è in grado di individuare, definire, interpretare e ordinare in base alle priorità i fattori critici di successo (CSF) direttamente legati al portfolio. I CSF sono strettamente connessi agli obiettivi organizzativi e del business; con i benefici generati dal portfolio si realizzano, quindi, gli obiettivi strategici, tattici e operativi e, in definitiva, il successo dell'organizzazione. L'individuo è in grado di comprendere il contesto sia formale che informale dei CSF e di valutare la loro influenza sul risultato finale di ciascuna componente. L'importanza relativa dei fattori critici di successo può variare, sia per cause derivanti dal contesto sia per le dinamiche del portfolio stesso. Anche gli avvicendamenti del personale, all'interno delle componenti del portfolio o tra di esse, possono esercitare un'influenza. Per questo motivo l'individuo dovrebbe controllare e valutare periodicamente l'attualità e l'importanza relativa dei CSF e apportare le modifiche necessarie per garantire il successo, anche se questo implica suggerire la cancellazione di una componente del portfolio.

Parametri

L'individuo:

- Ricava e/o sviluppa un insieme di fattori critici di successo (CSF) per il portfolio in base agli obiettivi strategici dell'organizzazione
- Usa CSF formali per l'allineamento strategico
- Riconosce il contesto informale dei CSF
- Coinvolge i colleghi nella revisione della strategia dell'organizzazione durante la definizione dei CSF
- Usa i CSF per l'allineamento strategico di una componente all'interno del portfolio
- Fa riferimento ai CSF del portfolio quando tratta con gli stakeholder e gestisce le loro aspettative
- Utilizza i CSF per sviluppare incentivi e premi al fine di creare un ambiente motivato
- Valuta il raggiungimento dei CSF all'interno del contesto strategico più ampio

4.3.1.5. Determinare, valutare e rivedere gli indicatori chiave di performance

Descrizione

L'individuo è in grado di gestire gli indicatori chiave di performance (KPI) correlati a ogni CSF. I KPI sono il cuore di molti sistemi di performance management strategico e sono utilizzati per misurare o indicare la realizzazione dei CSF e ottenere il successo. Di solito gli indicatori chiave di performance sono prefissati dall'organizzazione oppure sviluppati dall'individuo utilizzando le tecniche di best practice o modelli come la balanced scorecard. I KPI possono essere usati come leading indicators (prima di un evento strategico o di una milestone), lagging indicators (dopo un evento strategico o una milestone), oppure indicatori in tempo reale. Si identificano i KPI per il portfolio e per i programmi e progetti che lo compongono. I KPI di queste componenti possono variare a causa sia di fattori contestuali sia delle dinamiche del portfolio stesso. Anche gli avvicendamenti del

⁴ Nella presente edizione il termine "Configurazione del progetto" fa riferimento all'insieme delle caratteristiche che definiscono obiettivi, struttura e ambito correnti del progetto.

personale, sia all'interno dei progetti e programmi componenti del portfolio sia tra di essi, possono esercitare un'influenza sui KPI. Per questo motivo l'individuo dovrebbe controllarne e valutarne periodicamente la pertinenza e l'importanza relativa e apportare le modifiche necessarie per garantire il successo.

I KPI dovrebbero comprendere anche aspetti personali e relazionali, come la motivazione, la comunicazione all'interno del team, lo sviluppo personale dei membri del team e così via, legati all'obiettivo strategico, cioè ai benefici che si vogliono ottenere. Inoltre, i KPI dovrebbero abbracciare molti altri aspetti, dall'adesione a determinati processi di governance e support (per esempio relativi a processo decisionale, reporting, acquisizione di risorse e processi amministrativi), al rispetto di standard e regolamenti, alla conformità alle norme e ai valori culturali, sia dell'organizzazione che del contesto sociale più ampio.

Parametri

L'individuo:

- Ricava e/o sviluppa un insieme di KPI per ogni fattore critico di successo
- Decide se utilizzare leading indicators, lagging indicators o indicatori in tempo reale per lo sviluppo di KPI
- Utilizza i KPI per gestire la performance strategica
- Utilizza i KPI per influenzare gli stakeholder
- Utilizza i KPI per creare piani di sviluppo personale
- Utilizza i KPI per sviluppare un sistema di incentivi/premi
- Aggiorna la configurazione del portfolio utilizzando i KPI e applicando la gestione per la realizzazione dei benefici

4.3.2. Governance, strutture e processi

Definizione

L'elemento di competenza "governance, strutture e processi" definisce la comprensione di e l'adeguamento a strutture, sistemi e processi preesistenti all'interno dell'organizzazione, che forniscono supporto ai portfolio e influenzano il modo in cui sono organizzati, implementati e gestiti. La governance, le strutture e i processi di un'organizzazione possono includere sia sistemi temporanei (progetti e programmi) sia sistemi permanenti come quelli per la gestione del portfolio, i sistemi amministrativi e finanziari e i sistemi di supporto, di reporting, di processi decisionali e di auditing. A volte tali sistemi rappresentano la ragione strategica di un progetto o di un programma, per esempio quando si avvia il progetto o il programma proprio per migliorare i processi del business o introdurre nuovi sistemi.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di partecipare in modo efficace a governance, strutture e processi e di gestirne l'impatto sui portfolio.

Descrizione

Le strutture e i processi sono parte essenziale del sistema di governance di qualsiasi organizzazione. Conformarsi a strutture e processi significa essere in grado di utilizzare sistemi di valori, ruoli e responsabilità, processi e politiche adottati dall'organizzazione per garantire che i portfolio raggiungano i loro obiettivi e gli scopi aziendali strategici. Gestire portfolio in accordo con le strutture e i processi di un'organizzazione richiede una comprensione di base delle diverse iniziative e del funzionamento di un'organizzazione project-oriented, oltre che dei vantaggi del management by projects. Significa anche allinearsi ai processi permanenti legati alla gestione di progetti, programmi e portfolio. Quasi tutte le organizzazioni project-oriented prevedono vari tipi di strutture e processi di supporto per progetti, programmi e portfolio.

Esempi di strutture e processi di supporto sono le funzioni di linea come le risorse umane (HR), finanza e controllo e information technology (IT). Organizzazioni mature possono fornire un supporto più specifico dedicato al project e al programme management attraverso un project management office (PMO).

La competenza nelle strutture e nei processi implica anche la capacità di valutare i feedback e applicare le lezioni apprese da altri portfolio. Una sfida fondamentale è saper bilanciare l'utilizzo di strutture e processi obbligatori e opzionali per ottimizzare gli effetti e i benefici per il portfolio.

Conoscenze

- Principi di base e caratteristiche del management by projects
- Nozioni di programme management
- Nozioni di progettazione e sviluppo organizzativo
- Organizzazione formale e interrelazioni informali tra project, programme e portfolio management all'interno dell'organizzazione (staff, line ecc.)
- Governance
- Teorie organizzative e di business

¹ Nella presente edizione, per "management by projects" si intende "gestione per progetti": un approccio organizzativo che privilegia le attività e i processi di un'organizzazione che rispecchiano una impostazione per progetti.

Capacità e abilità

- Leadership
- Reporting, monitoraggio e controllo
- Pianificazione e realizzazione della comunicazione
- Design thinking
- Consapevolezza del contesto
- Riconoscimento dei valori
- Allineamento organizzativo e relativa comunicazione

Elementi di competenza correlati

- Tutti gli altri CE dell'area "Perspective"
- Practice 1: impostazione del progetto
- Practice 5: organizzazione e informazione
- Practice 7: gestione economico-finanziaria
- Practice 8: risorse
- Practice 9: approvvigionamenti e partnership
- Practice 10: pianificazione e controllo
- Practice 13: cambiamento e trasformazione

Indicatori chiave di competenza

4.3.2.1. Conoscere i principi del portfolio management e il modo in cui sono implementati e applicati

Descrizione

L'individuo conosce i concetti di portfolio management, sa spiegare la differenza tra diverse impostazioni dell'organizzazione (per es. funzionale, matriciale e project-oriented) e sa come allineare in modo ottimale i portfolio alle strutture organizzative esistenti, quali consigli e comitati, al fine di raggiungere il successo. L'individuo conosce i vari concetti di portfolio management e il modo in cui il portfolio management viene implementato all'interno di un'organizzazione permanente. Conosce anche i concetti di performance management strategico e come si implementa in un portfolio e nelle sue componenti, sia progetti sia programmi. Pertanto, l'individuo è in grado di definire i criteri del portfolio, gli input e gli output richiesti e l'impatto dei vari progetti e programmi sugli output indicators del portfolio, che sono indicatori chiave di performance. L'individuo gestisce le interfacce e interdipendenze tra i diversi progetti e programmi e sa valutarle per bilanciare il portfolio. Può quindi individuare i diversi vincoli all'interno del portfolio e tenerli in considerazione per equilibrare l'utilizzo delle risorse nei programmi e progetti del portfolio. L'individuo gestisce anche i canali di comunicazione verticale (ad esempio con il portfolio manager o i comitati interni al consiglio di amministrazione) e orizzontale (ad esempio con altri progetti o portfolio) come parte del processo di coordinamento generale all'interno di un portfolio.

Parametri

L'individuo:

- Definisce un portfolio e conosce i vari principi di portfolio management
- Definisce le caratteristiche di un portfolio: criteri di selezione e assegnazione delle priorità, fattori critici di successo (CSF) e indicatori chiave di performance (KPI)

- Gestisce le interfacce dei diversi progetti e programmi per equilibrare il portfolio
- Gestisce e mantiene una comunicazione chiara all'interno di un portfolio
- Gestisce il canale di comunicazione tra il portfolio e i consigli/comitati dell'organizzazione

4.3.2.2. Conoscere e applicare i principi del project e programme management e sapere come vengono implementati

Descrizione

L'individuo conosce i concetti di project e programme management e di management by projects, sa descrivere le caratteristiche e i principi su cui si basa il management by projects e sa impostare un ambiente project-oriented e un portfolio che lo supporti. Inoltre, l'individuo conosce il concetto di maturità delle organizzazioni project-oriented, che copre competenze organizzative, competenze di progetto, programma e portfolio e competenze individuali, ed è in grado di misurarla.

Parametri

L'individuo:

- Spiega i concetti chiave di project management
- Spiega i concetti chiave di programme management
- Spiega e mette in pratica il concetto di management by projects
- Comprende e imposta il management by projects and programmes come parte vitale dell'organizzazione del portfolio
- Spiega e identifica il livello attuale di maturità di un'organizzazione in riferimento alla gestione del portfolio

4.3.2.3. Allineare il portfolio con le strutture di reporting/processo decisionale e gli standard qualitativi dell'organizzazione

Descrizione

Il successo di un portfolio dipende molto dalle decisioni giuste prese al giusto livello dell'organizzazione e al momento giusto. Ogni decisione dovrebbe essere preparata, presentata, accettata, verbalizzata, comunicata e infine implementata. In ogni organizzazione esistono routine formali e informali e regole particolari per il processo decisionale al di là della competenza e della responsabilità dell'individuo. Pertanto, è necessario conoscere la struttura e i processi decisionali e avere la capacità di strutturare e gestire il portfolio di conseguenza. Il reporting periodico sullo status corrente è essenziale per guadagnarsi la fiducia degli stakeholder e per garantire la tracciabilità del portfolio. Stakeholder diversi hanno necessità diverse di reporting (richieste di informazione, modalità di trasmissione, frequenza), che l'individuo deve tenere in considerazione. L'organizzazione madre avrà forme diverse di garanzia della qualità in funzione dei progetti (garanzia di sistema, di progetto, finanziaria, tecnica, di sicurezza ecc.). È importante che l'individuo ne tenga conto quando sviluppa il piano di garanzia della qualità all'interno del portfolio relativo.

Parametri

L'individuo:

- Identifica la routine e le regole particolari del processo decisionale dell'organizzazione per i casi che vanno al di là della propria competenza e responsabilità
- Allinea la comunicazione di un portfolio alla gestione della

reportistica dell'organizzazione permanente

- Applica gli standard di reporting dell'organizzazione madre al proprio portfolio
- Applica i formati di garanzia della qualità dell'organizzazione
- Monitora e controlla la comunicazione all'interno del portfolio e tra il portfolio e l'organizzazione

4.3.2.4. Allineare il portfolio con i processi e le funzioni delle risorse umane

Descrizione

La funzione risorse umane fornisce un supporto diversificato al portfolio in termini di contratti ai membri del team, lavoro temporaneo, formazione, compensi e incentivi sulle performance, oltre che politiche per gestione dello stress, benessere ed etica, e per gli inserimenti e le rimozioni di personale dal team. Seguire i processi e le funzioni delle risorse umane può influire positivamente sulla disponibilità e la qualità delle risorse e aiuta anche a identificare le competenze necessarie. Per assicurarsi il sostegno necessario da parte della funzione risorse umane, l'individuo deve saper stabilire e mantenere relazioni con le persone di riferimento rilevanti all'interno di tale funzione.

Parametri

L'individuo:

- Utilizza la funzione risorse umane per acquisire personale con le competenze richieste
- Conosce e gestisce i confini tra l'organizzazione temporanea e la funzione risorse umane
- Stabilisce e mantiene relazioni con la funzione risorse umane
- Utilizza i processi delle risorse umane per fornire formazione e sviluppare le competenze individuali
- Spiega le caratteristiche della gestione delle risorse e il suo valore per il portfolio management

4.3.2.5. Allineare il portfolio con i processi e le funzioni di finanza e controllo

Descrizione

La funzione finanza e controllo di un'organizzazione è spesso impostata come una funzione di linea che fornisce regole, procedure e linee guida vincolanti per la gestione, la contabilità e il reporting delle spese dell'organizzazione. Conoscere queste regole e come utilizzarle con efficienza ed efficacia è cruciale perché il finanziamento, il controllo e/o il reporting sugli aspetti finanziari del portfolio e dei progetti e programmi che lo compongono avvengano con successo. La funzione finanza e controllo di un'organizzazione serve spesso di supporto per una varietà di funzioni di servizio come la richiesta di risorse finanziarie, la relativa giustificazione e gestione e il relativo reporting, nonché per come amministrare, distribuire, monitorare e gestire le risorse finanziarie. L'individuo deve comprendere i vari modelli di finanziamento (ad esempio pubblico, privato, partnership pubblico-privato, buyer's/supplier's credit, sovvenzioni, prestiti bancari) approvati dall'organizzazione permanente. Per assicurarsi il sostegno necessario da parte della funzione finanza e controllo, all'individuo sarà utile stabilire e mantenere relazioni con le persone di riferimento rilevanti all'interno di tale funzione.

Parametri

L'individuo:

- Conosce i processi della funzione finanza e controllo

- Sa distinguere tra gli strumenti obbligatori e opzionali della funzione finanza e controllo
- Monitora e controlla che regole, linee guida e altri servizi finanziari siano utilizzati con efficienza ed efficacia nei progetti a beneficio del portfolio
- Comunica e riferisce lo status e le tendenze della componente finanziaria con chiarezza e obiettività

4.3.3. Conformità, standard e norme

Definizione

L'elemento di competenza "conformità, standard e norme" riguarda il modo in cui l'individuo interpreta e bilancia le restrizioni interne ed esterne esistenti in una certa area, come un paese, un'azienda o un settore industriale. Definiamo conformità il processo col quale si garantisce un'adeguata aderenza a un insieme predefinito di norme. I requisiti di conformità operano su uno spettro che va dai requisiti volontari e informali a quelli obbligatori e formali. Gli standard e le regole influenzano e definiscono il modo in cui i portfolio dovrebbero essere organizzati e gestiti per essere fattibili e avere successo. Gli standard e le regole riguardano la conformità a una serie di requisiti che includono legislazione e regolamenti, contratti e accordi, proprietà intellettuale e brevetti, tutela della salute e sicurezza sul lavoro in tutti i suoi aspetti (safety & security), protezione dell'ambiente e standard professionali.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di influenzare e gestire l'allineamento degli standard e delle regole pertinenti all'interno dell'organizzazione permanente, di conoscere le principali fonti legislative e standard e norme sia dell'organizzazione che della società nel suo complesso e di migliorare l'approccio dell'organizzazione a questi aspetti.

Descrizione

Oltre agli effetti dei processi di production e project management, progetti, programmi e portfolio si confrontano con diversi requisiti e restrizioni per sviluppare un prodotto o un servizio. Tali restrizioni dipendono dalle specificità geografiche, sociali e professionali del portfolio e del suo ambiente esterno, sotto forma di leggi, standard e norme. Durante il ciclo di vita di un portfolio, l'individuo deve regolarmente analizzarne lo scopo e la configurazione e individuare standard e norme pertinenti che avranno un'influenza diretta o indiretta su di esso. Tali norme e standard dovrebbero essere considerati rischi e opportunità potenziali, che richiedono una specifica gestione. Conformarsi a standard e norme può avere un impatto sulle strutture, sui processi e sulla cultura dell'organizzazione. Nel dominio del project management, l'individuo può essere chiamato a comprendere e integrare standard e norme rilevanti all'interno del progetto.

Questo elemento di competenza include il benchmarking e il miglioramento delle competenze di portfolio management nell'organizzazione. Lo sviluppo della competenza di portfolio management è un processo costante, parte della strategia di miglioramento continuo di un'organizzazione e compito di ogni individuo. Significa apprendere e affinare strategie per influenzare la cultura di project, programme e portfolio management nelle organizzazioni. L'individuo dovrebbe usare questa competenza per dimostrare come ogni componente e fase del sistema di management può essere migliorato. Accrescendo le competenze di portfolio management, l'organizzazione perfeziona la capacità di scegliere e realizzare con successo i portfolio, ottenendo in questo modo la sostenibilità.

Conoscenze

- Concetti legali e comprensione di diritto contrattuale, prassi commerciali e altra legislazione rilevante
- Sistemi legislativi e normativi
- Regolamenti delle professioni autonome
- Standard e normative professionali, per es. gli standard IPMA

- Standard ISO (per es. la guida ISO21500 per il project management, ISO 21504 per il portfolio management o altri standard ISO/TC258)
- Metodologie, strumenti e metodi di project, programme e portfolio management
- Principi di sostenibilità
- Teoria del benchmarking
- Metodi e strumenti di benchmarking
- Knowledge management
- Codici etici
- Codici di condotta professionale
- Differenze tra sistemi legislativi

Capacità e abilità

- Pensiero critico
- Benchmarking
- Adeguare gli standard a organizzazioni specifiche
- Comunicare standard e norme
- Dare il buon esempio
- Diligenza e capacità di persuasione
- Pensiero sistemico

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "perspective"
- People 5: leadership
- People 9: negoziazione
- Practice 1: impostazione del portfolio
- Practice 2: requisiti e obiettivi
- Practice 5: organizzazione e informazione
- Practice 6: qualità
- Practice 11: rischi e opportunità

Indicatori chiave di competenza

4.3.3.1. Identificare la legislazione pertinente e assicurare che il portfolio si conformi a essa

Descrizione

L'individuo conosce le politiche legali dell'organizzazione e dovrebbe essere in grado di applicarle in un portfolio e nei progetti e programmi che lo compongono. Inoltre, sa quali leggi e regolamenti (per esempio ambito civile, penale, del lavoro, della proprietà intellettuale ecc.) e quali comuni buone prassi sono rilevanti per il portfolio e per ogni sua componente. L'individuo deve assicurarsi che l'organizzazione del portfolio operi in conformità alla legge e individuare quali progetti o attività implicano particolari requisiti legali e quali principi di legge sono implicati.

L'individuo è in grado di individuare le prescrizioni degli enti regolamentatori attinenti all'ambito del portfolio e sa implementare procedure appropriate di revisione e ispezione per garantire una costante conformità. Questo è particolarmente importante nei portfolio che comprendono progetti e programmi condotti in culture e sistemi legislativi diversi.

Parametri

L'individuo:

- Conosce il contesto legale e le sue applicazioni
- Identifica e utilizza la legislazione e le norme pertinenti
- Identifica i rischi che le norme comportano per il business e consulta gli esperti
- Riconosce e gestisce gli enti regolamentatori come stakeholder
- Controlla che il processo approvvigionamenti di un portfolio sia conforme alle normative
- Controlla che l'organizzazione del portfolio stia operando in conformità al contesto legislativo ed è in grado di apportare le correzioni appropriate

4.3.3.2. Identificare tutte le norme di salute, sicurezza, ambiente e prevenzione (HSSE⁶) pertinenti e garantire che il portfolio sia conforme a esse

Descrizione

L'individuo dovrebbe conoscere le norme di salute, sicurezza, ambiente e prevenzione (HSSE) ed essere in grado di identificare le aree attinenti il portfolio. Inoltre, sa riconoscere eventuali problemi relativi all'HSSE che necessitano l'impiego di esperti esterni per la loro gestione. L'individuo è in grado di valutare in che modo le attività o i prodotti del portfolio possono avere effetti sui membri dell'organizzazione che operano nel portfolio stesso e gli stakeholder intraprendono regolari controlli per verificare se sono state applicate misure di protezione HSSE in tutta l'organizzazione.

L'individuo è in grado di garantire l'equilibrio degli aspetti economici, sociali e ambientali del portfolio e di soddisfare i requisiti dello sviluppo sostenibile.

Inoltre, l'individuo è in grado di individuare i rischi per la sicurezza inerenti il portfolio e ogni progetto o programma che lo compone e di assicurarsi che vengano affrontati in modo appropriato per garantire con continuità i livelli di sicurezza nel portfolio e nell'intera organizzazione. Questo è particolarmente importante se il portfolio viene sviluppato in paesi e culture diversi.

Parametri

L'individuo:

- Controlla che le norme HSSE siano state implementate
- Controlla che il contesto HSSE sia stato implementato negli scopi del progetto/programma
- Controlla i rischi connessi all'applicazione delle misure HSSE nell'organizzazione del portfolio
- Realizza un ambiente sano e sicuro per l'organizzazione del portfolio
- Applica l'HSSE per la sostenibilità del portfolio
- Controlla che l'organizzazione del portfolio stia operando secondo il contesto HSSE

4.3.3.3. Identificare i codici di deontologia e di buona condotta pertinenti e garantire che il portfolio sia conforme a essi

Descrizione

L'individuo è in grado di garantire l'integrità del portfolio effettuando controlli dello stato di salute per assicurarsi che gli standard e le norme pertinenti siano stati applicati in tutta l'organizzazione.

⁶ HSSE è l'acronimo di Health (salute), Security (sicurezza delle cose, delle informazioni e altro, a esclusione della Safety), Safety (Sicurezza della vita umana da morte, infortuni e malattie), Environment (ambiente).

Inoltre, l'individuo implementa un codice di comportamento nell'organizzazione del portfolio, basato sulla mission, sui valori e sulla politica di qualità dell'organizzazione. A volte i codici di condotta e di consuetudini commerciali sono disciplinati dalla legge, pertanto l'individuo li deve integrare nel contesto legislativo più ampio. Inoltre, i codici di condotta possono scontrarsi con le procedure approvvigionamenti e la loro mancata comprensione può costituire un grosso rischio per l'organizzazione. Quindi, identificando e integrando i codici di comportamento con un contesto di regolamentazione più alto e intraprendendo controlli regolari dello stato di salute, l'individuo garantisce che l'organizzazione del portfolio operi con integrità nel rispetto dei vincoli di legge e delle normative.

Parametri

L'individuo:

- Individua il diritto contrattuale e la disciplina commerciale equa
- Individua diversi metodi di approvvigionamento e le relative politiche
- Individua e rispecchia i principi etici e sa definire e implementare appropriati codici di condotta all'interno dell'organizzazione del portfolio
- Sostiene l'integrità professionale garantendo l'utilizzo costante del codice di condotta in tutta l'organizzazione
- Controlla e gestisce le violazioni del codice di comportamento nell'ambito dell'organizzazione del portfolio

4.3.3.4. Identificare i principi e gli obiettivi di sostenibilità e garantire che il portfolio sia conforme a essi

Descrizione

L'individuo è in grado di valutare l'impatto del portfolio sull'ambiente e sulla società. Consapevole della propria responsabilità, l'individuo ricerca, raccomanda e applica le misure necessarie per limitare o compensare le conseguenze negative. Per questo segue, o addirittura supera, le linee guida e le regole sullo sviluppo sostenibile espresse dall'organizzazione e dal contesto sociale ed è in grado di trovare un equilibrio praticabile tra le esigenze sociali, gli impatti sull'ambiente e l'economia.

L'individuo è consapevole che gli aspetti, le misure e i comportamenti relativi alla sostenibilità variano spesso in paesi e culture diversi.

Parametri

L'individuo:

- Identifica le conseguenze sociali e ambientali del portfolio
- Definisce e comunica gli obiettivi di sostenibilità del portfolio e dei suoi risultati
- Allinea gli obiettivi alla strategia di sostenibilità dell'organizzazione
- Bilancia esigenze sociali, ambientali ed economiche (persone, pianeta, profitto) con i processi e i prodotti del portfolio
- Incoraggia lo sviluppo e la diffusione di tecnologie ecocompatibili

4.3.3.5. Identificare, utilizzare e sviluppare standard e strumenti professionali per il portfolio

Descrizione

L'individuo è in grado di identificare i principali standard professionali e verificare regolarmente che il portfolio sia condotto con strumenti, metodi e pratiche appropriati, come le metodologie vincenti

di project, programme e portfolio management. Facendo questo, l'individuo comprende la natura e le peculiarità del business del portfolio e tiene in considerazione che solitamente le buone prassi sono una combinazione dei principali standard internazionali con gli strumenti e i metodi sviluppati dall'azienda. Quindi, l'individuo cerca sempre di individuare la formula migliore per gestire il portfolio utilizzando uno o più standard professionali di alto livello e avviando uno sviluppo interno dell'approccio gestionale. L'individuo si impegna di solito in progetti di adeguata verifica (due diligence) effettuando una valutazione esterna, come l'IPMA International Project Excellence Award o l'IPMA Delta Assessment, al fine di identificare il livello di maturità dell'organizzazione e definire i passi successivi per migliorarlo.

Parametri

L'individuo:

- Identifica gli standard professionali da utilizzare nell'ambito del portfolio e dei progetti/programmi che ne fanno parte
- Gestisce i rischi che derivano dall'applicazione trasversale degli standard nel portfolio
- Confronta le pratiche attuali di portfolio management con le buone prassi
- Intraprende valutazioni esterne delle pratiche di portfolio management e della maturità dell'organizzazione
- Identifica i passi per ulteriori miglioramenti
- Avvia lo sviluppo di standard personalizzati
- Diffonde il know-how acquisito in tutta l'organizzazione
- Controlla che i nuovi miglioramenti/sviluppi siano messi in pratica all'interno dell'organizzazione del portfolio

4.3.3.6. Valutazione, benchmarking e sviluppo delle competenze di portfolio management dell'organizzazione

Descrizione

Il benchmarking della competenza di portfolio management è un processo di miglioramento continuo tramite il confronto tra i processi di portfolio management dell'organizzazione e quelli identificati come buone prassi. L'individuo si impegna per sviluppare la competenza di portfolio management ed è in grado di identificare ed effettuare benchmarking sui processi e le strutture interne che disciplinano il portfolio management.

Le buone prassi coincidono spesso con quelle in uso nelle organizzazioni di primaria importanza. Di solito queste organizzazioni sono considerate punte di eccellenza nel portfolio management e hanno vinto premi nazionali o internazionali nel project management. Lo scopo del processo di benchmarking è migliorare la performance dell'organizzazione acquisendo il know-how di un'organizzazione superiore. I benchmark dell'organizzazione seguono spesso un modello di maturità o competenza delle organizzazioni che definisce quali strutture, processi, metodi e capacità individuali sono necessari a un'organizzazione per raggiungere un certo livello di maturità o una certa classe di competenza. Il benchmarking può essere svolto su basi diverse: all'interno della stessa organizzazione, per esempio tra progetti diversi; a livello competitivo, per esempio con un concorrente diretto; con criteri funzionali o generici, come con un'organizzazione con cui non ci si confronta sullo stesso mercato o nello stesso settore industriale. Gli individui dovrebbero sempre cercare di migliorare la loro capacità di condurre e gestire un portfolio e i programmi e progetti che ne fanno parte in un modo che contribuisca al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione. Infine, l'individuo dovrebbe costantemente verificare che i miglioramenti

prefissati siano estesi all'intera organizzazione e integrati in essa.

Parametri

L'individuo:

- Identifica e valuta le aree relative carenti della competenza in project, programme o portfolio management dell'organizzazione
- Imposta benchmark opportuni per le aree carenti
- Identifica i parametri di benchmarking e la buona prassi
- Esegue il benchmark sulla base della buona prassi
- Identifica e integra misure per i miglioramenti necessari
- Controlla l'implementazione delle misure identificate e valuta i benefici ottenuti
- Diffonde il know-how acquisito in tutta l'organizzazione
- Controlla che i miglioramenti del benchmark siano messi in pratica in tutta l'organizzazione

4.3.4. Poteri e interessi

Definizione

L'elemento di competenza "poteri e interessi" descrive il modo in cui l'individuo riconosce e comprende gli interessi informali personali e di gruppo e la politica e l'applicazione del potere che ne derivano. Questo elemento di competenza definisce la capacità di riconoscere il modo in cui le influenze informali (derivanti da ambizioni e interessi personali e collettivi, e modificate da relazioni personali e collettive) si collegano al contesto del portfolio. Le influenze informali differiscono dagli interessi formali (per es. quelli espressi in una giustificazione di business), che derivano dalla strategia dell'organizzazione o da standard, regolamenti ecc.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di usare tecniche di gestione del potere e degli interessi per ottenere la soddisfazione degli stakeholder e realizzare i risultati concordati rispettando i vincoli previsti.

Descrizione

Il potere è la capacità di influenzare il comportamento di altri. Una grossa parte di influenza deriva da un potere informale, cioè quella porzione di potere non "pietrificata" in ruoli, strutture o processi formali. Questo aspetto informale del potere spesso è legato ad ambizioni e interessi personali. Anche gli stakeholder di solito hanno ambizioni e interessi personali e spesso cercheranno di utilizzare la loro influenza per adeguare i processi e/o i risultati del portfolio ai loro interessi. Le loro azioni possono favorire o ostacolare il portfolio. Saper comprendere, influenzare e utilizzare questi interessi personali informali, e le politiche che ne derivano, è essenziale per assicurare il successo del progetto, programma o portfolio.

A prescindere dagli aspetti e dai valori culturali, ogni soggetto ha una personalità e uno stile propri. L'approccio individuale influenza il modo in cui si esercita un potere. Nel dominio del portfolio management l'individuo può essere chiamato a esercitare un'influenza sufficiente a ottenere il successo del portfolio. All'individuo può essere utile anche riconoscere gli interessi degli stakeholder principali e individuarne le priorità.

L'interesse è una propensione per un tema specifico o un risultato auspicato, per es. il desiderio o la repulsione nei confronti di un oggetto, una situazione, una posizione, un risultato o un'opinione. Spesso le persone cercano di realizzare i propri interessi esercitando la loro influenza. Di frequente, l'interesse viene perseguito attraverso relazioni formali e informali, che possono trasformarsi in influenza di gruppo. Un gruppo può consistere in un raggruppamento informale di amici o colleghi, oppure in una struttura formale come un dipartimento, un comitato o un consiglio. All'interno dei gruppi formali, bisogna fare attenzione a distinguere tra i ruoli e i poteri formali e l'influenza informale, che può arrivare da altre origini di potere. Un esempio di influenza informale è quella delle figure di riferimento o degli esperti.

Conoscenze

- Organizzazioni formali (staff, line ecc.) e strutture informali
- Processi decisionali informali
- Potere e influenza formali e informali
- Differenze tra potere e autorità
- Raggio di influenza
- Origine degli interessi

- Persuasione
- Conformità
- Fondamenti del potere
- Psicologia di progetto
- Cultura e processo decisionale dell'organizzazione
- Teorie del potere

Capacità e abilità

- Comprensione dei processi psicologici
- Riconoscere e utilizzare l'influenza
- Usare il potere in modo appropriato
- Consapevolezza dei valori personali e dell'organizzazione
- Comprensione degli interessi a lungo termine degli stakeholder
- Empatia

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "perspective"
- People 2: integrità personale e affidabilità
- People 3: comunicazione personale
- People 4: relazioni e coinvolgimento
- People 5: leadership
- People 9: negoziazione
- Practice 1: impostazione del portfolio
- Practice 12: stakeholder

Indicatori chiave di competenza

4.3.4.1. Valutare le ambizioni e gli interessi personali in gioco e il loro possibile impatto sul portfolio

Descrizione

Le persone hanno scopi e ambizioni, per es. obiettivi di carriera, o il desiderio di migliorare la società o se stessi. Hanno anche interessi collegati a queste ambizioni, che influenzano il loro interesse nel portfolio, nei progetti e programmi che ne fanno parte e nel loro successo. Spesso, parte di questi interessi e ambizioni è coerente con la loro attuale posizione formale, nel senso che svolgere i compiti che vengono loro richiesti formalmente può aiutarli a realizzare ambizioni e interessi. Tuttavia, è anche possibile che tali interessi e ambizioni vadano oltre, o addirittura parzialmente contro, gli interessi formali della loro posizione ufficiale. Saper riconoscere le ambizioni e gli interessi personali delle persone (stakeholder, membri del team o colleghi) è spesso necessario per lavorare insieme a loro in modo efficace ed efficiente.

Parametri

L'individuo:

- Riconosce e valuta le ambizioni e gli interessi personali di gruppi o individui coinvolti
- Riconosce e valuta le differenze tra interessi e obiettivi del singolo e dell'organizzazione

4.3.4.2. Valutare le influenze informali dei singoli e dei gruppi e il loro possibile impatto sul portfolio

Descrizione

L'influenza informale deve essere distinta da quella formale, espressa nelle strutture, nei documenti e nei processi dell'organizzazione. Le persone possono esercitare influenza per molte ragioni e in molti modi diversi. A parte il potere legittimo che deriva dalla posizione in un'organizzazione (per es. capi di dipartimento, dirigenti, giudici, insegnanti), esistono molte altre origini di potere che gli individui possono utilizzare, come la persuasione (potere coercitivo), incentivi e punizioni (potere della ricompensa), legami (potere delle figure di riferimento) e conoscenza (potere degli esperti). Anche le relazioni sono una forte fonte di potere. Influenzare le decisioni attraverso le relazioni personali è pratica comune e di solito efficace. Esiste spesso una spiccata differenza nella capacità che hanno le persone o i gruppi di influenzare certi tipi di decisione, o le decisioni prese in una specifica area di competenza, o in una specifica parte dell'organizzazione (raggio d'influenza). Qualsiasi individuo o gruppo ha quindi un proprio raggio d'influenza, ed è importante conoscerne l'estensione.

Parametri

L'individuo:

- Riconosce e sa valutare il potere e il raggio d'influenza di certi soggetti in diversi scenari
- È in grado di individuare associazioni e relazioni di gruppo collegate al portfolio

4.3.4.3. Valutare la personalità e lo stile di lavoro degli altri e utilizzarli a beneficio del portfolio

Descrizione

Ciascuno è unico e agirà e opererà sempre nel modo che gli è peculiare. Lo stile è anche influenzato da fattori culturali, trattati nel paragrafo "Cultura e valori". Persone diverse possono avere le stesse ambizioni e/o interessi, eppure esercitare la loro influenza con stili differenti. Altri possono mostrare lo stesso comportamento o stile, ma perseguire ambizioni e/o interessi diversi. L'individuo deve riconoscere queste differenze per lavorare con persone e gruppi in modo efficace ed efficiente.

Parametri

L'individuo:

- Riconosce le differenze tra stile di comportamento e personalità
- Riconosce le differenze tra personalità e aspetti culturali

4.3.5. Cultura e valori

Definizione

L'elemento di competenza "cultura e valori" riguarda il modo in cui l'individuo che partecipa a un portfolio o lo guida gestisce l'influenza esercitata sia dalla cultura e dai valori dell'organizzazione sia dal contesto più ampio in cui il portfolio si colloca. Fa parte di questa competenza saper riconoscere le conseguenze delle influenze culturali per il portfolio stesso e saper integrare tale consapevolezza nella gestione del portfolio. Si può definire cultura un insieme di comportamenti correlati tra loro all'interno di una comunità, e l'importanza che i membri della comunità attribuiscono a tali comportamenti. I valori si definiscono come un insieme di concetti su cui i membri della comunità fondano le loro azioni. La definizione esplicita dei valori può includere i codici etici. Molte organizzazioni descrivono esplicitamente i valori aziendali nella loro strategia.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di riconoscere e integrare le influenze di aspetti culturali interni ed esterni nell'approccio al portfolio, nei suoi obiettivi, processi e risultati concordati e nella loro sostenibilità.

Descrizione

Le organizzazioni sono sistemi sociali, nei quali il comportamento del singolo è radicato in un contesto sociale fatto di valori, visioni, norme, simboli, credenze, abitudini e obiettivi condivisi. In breve, una cultura. Tale cultura ha origini e aspetti formali ed espliciti (come la mission e i valori dell'organizzazione), ma anche informali e più impliciti (come le convinzioni, le pratiche comuni ecc.). Inoltre, ogni organizzazione opera all'interno di una società che a sua volta ha una propria cultura specifica, e magari delle sottoculture. Tutti questi aspetti culturali influenzano le interazioni tra le persone all'interno di quella società o di quella organizzazione e il modo in cui esse si rapportano con gli stakeholder interni ed esterni. I portfolio sono parte integrante dell'organizzazione madre e, allo stesso tempo, devono allineare la loro cultura interna a quelle esterne (adattamento esterno e integrazione interna). Nel dominio del portfolio management, l'individuo può essere chiamato ad allineare il portfolio con la cultura e i valori vigenti nell'organizzazione. In un portfolio multiculturale, dovrà orientarsi tra molteplici aspetti culturali e insiemi di valori.

L'allineamento di cultura e valori è particolarmente cruciale in quei portfolio che si estendono a società, organizzazioni o gruppi diversi, creando così un ambiente multiculturale. In tutto il ciclo di vita del portfolio, l'individuo deve riconoscere la cultura o le culture rilevanti nel contesto interno ed esterno del portfolio e dell'organizzazione e deve allineare, e periodicamente riallineare, a esse la cultura del portfolio per poter raggiungere risultati e obiettivi nel modo più efficace ed efficiente. Se sono disponibili, si possono utilizzare anche risultati di ricerche, standard interni o esterni, regolamenti o linee guida (per es. principi di governance e codici di comportamento) per allineare le culture. Le lezioni apprese da progetti o programmi possono essere usate per migliorare l'adeguamento culturale in futuro.

Conoscenze

- Rilevanti aspetti culturali, valori, norme e comportamento consentito
- Mission e vision dell'organizzazione
- Definizioni della mission
- Politiche e valori aziendali
- Politiche di qualità
- Etica
- Responsabilità sociale d'impresa (Corporate social responsibility - CSR)

4. Lavorare nel portfolio management

- Management di progetti “verdi” (Green project management)
- Teorie culturali

Capacità e abilità

- Consapevolezza dei valori
- Consapevolezza culturale
- Rispetto per altri valori e culture
- Allinearsi ad ambienti culturali diversi e lavorare al loro interno
- Occuparsi di problemi legati ad aspetti culturali
- Armonizzare culture e valori diversi per raggiungere gli obiettivi del progetto, del programma e del portfolio

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell’area “perspective”
- Practice 1: impostazione del portfolio
- Practice 6: qualità
- People 2: integrità personale e affidabilità
- People 3: comunicazione personale
- People 4: relazioni e coinvolgimento

Indicatori chiave di competenza

4.3.5.1. Riconoscere cultura e valori della società e le relative implicazioni per il portfolio

Descrizione

Tutti i portfolio sono ambientati in un tessuto sociale, e spesso persino in più di uno. I valori della società e le sue regole non scritte possono influenzare profondamente i processi comunicativi e decisionali. Possono anche condizionare il modo in cui vengono giudicate e trattate le violazioni delle norme comuni, definire o influenzare gli orari di lavoro, indicare come, quando, dove e con chi si possono condividere informazioni, spazi di lavoro, pasti ecc. Per lavorare, l’individuo deve conoscere il substrato culturale, i valori e le norme della società (o delle società) in cui si sviluppa il portfolio e tutti i progetti e programmi che ne fanno parte. Dovrebbe saper individuare le implicazioni degli aspetti culturali per il portfolio, tenerne conto nell’approccio e rivederle periodicamente.

Parametri

L’individuo:

- Riconosce i valori culturali, le norme e le esigenze del contesto sociale
- Riconosce le implicazioni per il portfolio di tali valori culturali, norme ed esigenze
- Lavora in conformità alle esigenze e ai valori culturali sociali senza venire a compromessi con i propri

4.3.5.2. Allineare il portfolio alla cultura informale e ai valori aziendali dell’organizzazione

Descrizione

Tutti i portfolio devono allinearsi ai valori dell’organizzazione, seguire le regole formali e le

esigenze culturali delle unità di supporto o dei dipartimenti funzionali coinvolti e la cultura dei progetti e programmi che fanno parte del portfolio e degli organi per il processo decisionale strategico. A volte i valori perseguiti dall'organizzazione sono formalizzati in uno o più documenti (per es. definizione della mission, politica di qualità, valori aziendali). L'individuo dovrebbe saper comprendere le implicazioni degli aspetti culturali per il portfolio e i relativi progetti e programmi e tenerne conto nell'approccio. Inoltre deve assicurare che il portfolio supporti lo sviluppo sostenibile dell'organizzazione, che include anche la corporate social responsibility (CSR). La CSR è uno strumento di controllo della conformità a leggi, regole, standard professionali e altre norme etiche e internazionali. Con la CSR, se praticata in modo corretto, un'organizzazione promuove un impatto positivo delle proprie attività sull'ambiente, sui consumatori, sui dipendenti, sulla comunità, sugli stakeholder e su tutti gli altri membri della società.

Parametri

L'individuo:

- Riconosce e rispetta le regole e le esigenze formali dell'organizzazione
- Conosce e rispetta la mission e i valori aziendali
- Opera in accordo con la politica di qualità dell'organizzazione
- Riconosce le implicazioni per il portfolio delle regole formali, delle esigenze, della mission e dei valori aziendali e della politica di qualità
- Lavora in modo sostenibile, applicando la corporate social responsibility

4.3.5.3. Valutare la cultura e i valori informali dell'organizzazione e le loro implicazioni per il portfolio

Descrizione

Ogni portfolio e i progetti/programmi che lo compongono sono legati a un'organizzazione (o a più di una) con la sua cultura informale. Gli aspetti formali della cultura aziendale possono esercitare un'influenza significativa, ma ci sono anche molti aspetti di natura diversa che influenzano la cultura e le sottoculture di un'organizzazione. Questi includono l'architettura, l'arredamento, l'abbigliamento, le battute in ufficio ecc. Le regole non scritte sono profondamente radicate, e si manifestano spesso con comportamenti inconsci, come il modo in cui le persone si rapportano tra loro e si rivolgono le une alle altre (anche ai superiori e ai sottoposti), il modo in cui vengono affrontati problemi e sfide, o la tolleranza per gli errori e i comportamenti contrari alle regole. Tutti aspetti che derivano dalla storia e dal background culturale dell'organizzazione, dei suoi dipendenti e dirigenti. L'individuo dovrebbe analizzare le basi culturali dell'organizzazione (o delle organizzazioni) per le quali e nelle quali viene realizzato il portfolio con tutte le sue componenti. Dovrebbe poi essere in grado di individuare le implicazioni degli aspetti culturali per il portfolio e tenerne conto nel suo approccio.

Parametri

L'individuo:

- Riconosce, analizza e rispetta la cultura e i valori informali dell'organizzazione (o delle organizzazioni)
- Riconosce le implicazioni della cultura e dei valori informali dell'organizzazione per il portfolio
- Agisce nel rispetto delle norme e dei valori informali dell'organizzazione

4.4. People

L'area di competenza "People" riguarda le competenze personali e sociali dell'individuo.

Essa comprende dieci elementi di competenza:

- **Autodisciplina**
- **Integrità personale e affidabilità**
- **Comunicazione personale**
- **Relazioni e coinvolgimento**
- **Leadership**
- **Lavoro di squadra**
- **Conflitti e crisi**
- **Ingegnosità e intraprendenza**
- **Negoziazione**
- **Orientamento ai risultati**

4.4.1. Autodisciplina

Definizione

L'autodisciplina viene analizzata secondo i due principali fattori che la determinano: l'autovalutazione e l'autogestione.

L'autovalutazione è la capacità di riconoscere, analizzare e comprendere le proprie emozioni, i propri comportamenti, le preferenze e valori, e di comprenderne le conseguenze.

L'autogestione è la capacità di porsi obiettivi personali, controllare e adeguare i propri progressi e affrontare il lavoro quotidiano in modo sistematico. Essa include la capacità di adattarsi al cambiamento delle condizioni e di gestire con successo le situazioni di stress.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di controllare e indirizzare il proprio comportamento, riconoscendo l'influenza esercitata dalle proprie emozioni, preferenze e valori personali. Questo elemento di competenza permette l'utilizzo efficace ed efficiente delle risorse personali, crea un'energia di lavoro positiva e porta all'equilibrio tra attività interne ed esterne.

Descrizione

Tutte le nostre decisioni e azioni sono guidate da un insieme personale di emozioni, preferenze e valori. Esserne consapevoli, analizzarli e valutarne gli effetti sul proprio comportamento offre l'opportunità di gestire se stessi. Riflettere sui valori e comportamenti personali, cercare un feedback ed essere consapevoli delle proprie reazioni istintive apre nuove possibilità di cambiare e migliorare il comportamento. La capacità di controllo delle reazioni istintive favorisce la coerenza nel comportamento, nel processo decisionale, nella comunicazione e nella guida di altre persone. Adottare un approccio sistematico e disciplinato al lavoro quotidiano consente di gestire il proprio tempo per raggiungere gli obiettivi prioritari. Lavorare con maggiore efficienza non significa lavorare di più, bensì poter ottenere i risultati con un grado più alto di soddisfazione e motivazione. L'individuo lavora in modo autonomo e indipendente dalle influenze esterne, cogliendo le opportunità per applicare le lezioni apprese.

Conoscenze

- Tecniche di riflessione e autoanalisi
- Gestione dello stress, proprio e altrui
- Tecniche e metodi di rilassamento
- Ritmo di lavoro
- Tecniche e regole di feedback
- Tecniche di definizione delle priorità
- Gestione del tempo
- Controllo dei progressi
- Formulazione di obiettivi (per es. con l'approccio SMART)
- Teorie che perseguono l'efficacia

Capacità e abilità

- Consapevolezza di stile e preferenze personali di lavoro
- Consapevolezza dei fattori che causano distrazione
- Autovalutazione e autoanalisi

- Controllare le emozioni e focalizzarsi sugli obiettivi, anche sotto stress
- Automotivazione
- Delegare i compiti
- Porsi obiettivi personali autentici e sensati
- Monitorare i progressi e i risultati con regolarità
- Affrontare errori e fallimenti

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "people"
- Perspective 4: poteri e interessi
- Perspective 5: cultura e valori

Indicatori chiave di competenza

4.4.1.1. Identificare e comprendere il modo in cui valori ed esperienze personali influiscono sul lavoro

Descrizione

Per identificare e rispecchiare i valori e le passioni personali, l'individuo deve riconoscere e analizzare il proprio sistema di opinioni, posizioni, ideali e valori etici. È questa la base per decisioni e azioni coerenti.

L'esperienza personale influisce fortemente sul modo in cui l'individuo interpreta le situazioni e le persone. Le esperienze personali in merito alle dinamiche sociali e al comportamento delle persone influenzano il modo in cui l'individuo pensa e agisce. Identificare i propri processi di interpretazione aiuta a comprendere perché possano essere diversi da quelli di un altro, riducendo l'influenza dei pregiudizi. L'atteggiamento contrario consiste nel negare gli effetti dell'esperienza personale, aspettandosi che tutti vedano la "realtà" nello stesso modo.

Parametri

L'individuo:

- Riflette sui propri valori
- Usa i propri valori e ideali nel processo decisionale
- Comunica principi ed esigenze personali
- Esprime e discute la propria esperienza
- Vede la propria esperienza nella giusta prospettiva
- Usa la propria esperienza per costruire ipotesi sulle persone e sulle situazioni

4.4.1.2. Costruire la fiducia in se stessi sulla base dei propri punti di forza e di debolezza

Descrizione

Essere consapevoli di se stessi consiste anche nel riflettere sui propri punti di forza e di debolezza. L'individuo sa in che cosa è bravo e quali attività svolge con passione, ma anche quali compiti è meglio delegare o lasciare ad altri. Conoscere le proprie abilità e accettare i propri limiti crea la percezione del valore personale. L'individuo dimostra sicurezza di sé se confida nelle proprie capacità e possibilità. L'atteggiamento contrario consiste nel continuare a preoccuparsi della

propria persona o personalità, dubitando delle proprie capacità e del proprio potenziale e reagendo in modo sproporzionato quando qualcuno sottolinea i propri punti di debolezza.

Parametri

L'individuo:

- Identifica punti di forza, abilità, limiti e debolezze personali
- Fa leva su punti di forza, abilità e passioni personali
- Identifica soluzioni per superare limiti e debolezze personali
- Mantiene il contatto visivo anche in situazioni di stress
- Accetta gli insuccessi senza perdere fiducia in se stesso

4.4.1.3. Identificare e analizzare le proprie motivazioni per porsi obiettivi e restare concentrati

Descrizione

Conoscere le proprie motivazioni consente di porsi obiettivi personali, che danno una direzione e liberano energie. L'individuo sa che cosa lo guida e può trasformarlo in obiettivi personali; sa inoltre controllare le proprie emozioni, anche se provocato. L'atteggiamento contrario consiste nel "seguire la corrente", vivere la vita come viene, senza darle una direzione. Una volta stabiliti gli obiettivi, l'individuo si impegna con diligenza a restare concentrato sui propri compiti, riesce a mantenere tale concentrazione anche se avvengono interruzioni ed è consapevole delle cause di distrazione. Evita ritardi e proroghe, che provocano stress a se stessi e al team, utilizzando anche tecniche di definizione delle priorità. Restare concentrati significa anche far fronte ai ritmi di lavoro quotidiani, gestendo nello stesso tempo la comunicazione e le relazioni.

Parametri

L'individuo:

- Dimostra di conoscere le proprie motivazioni
- Stabilisce priorità e obiettivi personali e professionali
- Individua le azioni che contribuiranno agli obiettivi personali
- Riconosce i fattori di distrazione
- Riflette per mantenere la concentrazione sugli obiettivi
- Rispetta le scadenze personali
- Si concentra sui compiti nonostante numerose distrazioni o interruzioni
- Identifica la direzione da prendere o chiede chiarimenti nelle situazioni di incertezza

4.4.1.4. Organizzare il proprio lavoro sulla base della situazione e delle risorse

Descrizione

Non esistono due situazioni identiche. Ciò che funziona o ha funzionato in una situazione può non funzionare in un'altra. L'individuo pertanto si sforza di "leggere" situazioni e persone e adatta il suo comportamento alle circostanze specifiche, al fine di ottenere i risultati voluti e raggiungere i propri obiettivi. Scegliendo una modalità personale di organizzazione e gestendo le proprie risorse, l'individuo dimostra di saper stabilire delle priorità e armonizzare i vari compiti in modo efficace ed efficiente. Assegnando una priorità alle mansioni e svolgendo attività che rappresentano un valore aggiunto si evita lo spreco di tempo, denaro ed energie. L'individuo organizza il proprio carico di

lavoro per evitare lo stress eccessivo e prevede momenti di riposo quando è possibile e necessario.

Parametri

L'individuo:

- Tiene traccia della propria pianificazione dei tempi
- Stabilisce priorità tra esigenze contrapposte
- Sa dire di no quando è necessario
- Impiega risorse per massimizzare i risultati
- Adatta il linguaggio
- Sviluppa tattiche appropriate alla situazione

4.4.1.5. Assumersi la responsabilità dell'apprendimento e dello sviluppo personale

Descrizione

L'individuo è concentrato sull'apprendimento costante e si impegna per migliorare la qualità del suo lavoro e delle sue azioni e decisioni. Accettare i feedback e chiedere consigli favorisce lo sviluppo e l'apprendimento personali. Se l'individuo comprende e utilizza le percezioni e i punti di vista di altri, anche in caso di critiche e commenti negativi, può mettere in discussione e migliorare il suo comportamento e le sue posizioni. L'atteggiamento contrario consiste nel restare sempre uguali a se stessi, considerando ogni feedback come un giudizio, non accettando le critiche e rifiutando di cambiare il proprio modo di procedere. L'individuo persegue il proprio sviluppo personale usando tutti i feedback e le critiche come opportunità di crescita.

Parametri

L'individuo:

- Usa gli errori e gli insuccessi come stimolo per l'apprendimento
- Usa i feedback come occasione di sviluppo personale
- Chiede consigli
- Misura la propria performance
- Si concentra per migliorare costantemente il suo lavoro e le sue capacità

4.4.2. Integrità personale e affidabilità

Definizione

Realizzare i benefici di un portfolio implica assumersi personalmente molti impegni affinché le cose vengano eseguite. Gli individui devono dimostrare integrità personale e affidabilità, perché l'assenza di queste qualità può portare a un mancato raggiungimento dei risultati voluti. L'integrità personale consiste nell'agire in accordo con la propria morale e i propri principi e valori etici. L'affidabilità consiste nell'agire con serietà e attendibilità, in accordo con le aspettative e/o il comportamento stabilito.

Scopo

Lo scopo di questa competenza è mettere in grado l'individuo di prendere decisioni coerenti, compiere azioni coerenti e comportarsi in modo coerente in un portfolio. Mantenere l'integrità personale favorisce un'atmosfera di fiducia che fa sentire gli altri sicuri e ottimisti. Questo permette all'individuo di essere di sostegno ad altri.

Descrizione

L'integrità e l'affidabilità sono costruite sulla coerenza di valori, emozioni, azioni e risultati, che consiste nel dire quello che si fa e nel fare quello che si dice. Usando standard etici e principi morali come base per le azioni e le decisioni, e assumendosi la responsabilità di azioni e decisioni personali, si costruisce e si accresce la fiducia. L'individuo è una persona su cui si può contare.

Conoscenze

- Codici etici/codici di comportamento
- Equità sociale e principi di sostenibilità
- Valori personali e standard morali
- Sistemi etici
- Diritti universali
- Sostenibilità

Capacità e abilità

- Sviluppare fiducia e costruire relazioni
- Seguire i propri standard anche sotto pressione e facendo fronte alle resistenze
- Correggere e adeguare il proprio comportamento

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "people"
- Perspective 3: conformità, standard e norme
- Perspective 4: poteri e interessi
- Perspective 5: cultura e valori

Indicatori chiave di competenza

4.4.2.1. Riconoscere e applicare valori etici a ogni decisione e azione

Descrizione

L'individuo dovrebbe riconoscere i propri valori, dato che essi sono alla base di decisioni e azioni

coerenti. Comprendere i valori significa saper esprimere le proprie opinioni e posizioni su diversi temi. L'individuo comunica i suoi principi, chiarendo che cosa significano. Rassicura gli altri compiendo scelte e azioni intuibili. È in grado di cogliere le contraddizioni e di spiegare le ragioni della discordanza tra affermazioni e azioni.

Parametri

L'individuo:

- Conosce e rispecchia i propri valori
- Usa i propri valori e ideali nel processo decisionale
- Comunica i propri principi

4.4.2.2. Promuovere la sostenibilità di prodotti e risultati

Descrizione

Promuovere la sostenibilità significa concentrarsi sulla solidità delle soluzioni, anche quando si lavora su compiti limitati nel tempo. La sostenibilità non riguarda solo l'equità sociale, la protezione dell'ambiente o i risultati economici. Si tratta di considerare i risultati e gli effetti a lungo termine del comportamento. L'individuo è in grado di tener conto del quadro più ampio in cui opera e di agire di conseguenza.

Parametri

L'individuo:

- Affronta in modo proattivo le problematiche di sostenibilità delle soluzioni
- Considera gli effetti a lungo termine e li include nelle soluzioni

4.4.2.3. Assumersi la responsabilità di azioni e decisioni

Descrizione

Assumersi le proprie responsabilità significa prendere decisioni e agire ricordando che si è pienamente responsabili delle conseguenze, in senso sia negativo sia positivo. L'individuo rispetta le decisioni e gli accordi presi con altri. Si sente responsabile del successo del team nei confronti di tutte le parti interessate.

Parametri

L'individuo:

- Assume la piena responsabilità delle proprie decisioni e azioni
- Dimostra di farsi carico dei risultati sia positivi che negativi
- Prende decisioni e rispetta gli accordi conclusi con altri
- Risolve i limiti personali e lavorativi che ostacolano il successo professionale

4.4.2.4. Agire, decidere e comunicare in modo coerente

Descrizione

La coerenza consiste nell'assicurarsi che parole, comportamento e azioni siano armonizzate. Applicando con coerenza gli stessi principi guida alle proprie azioni, decisioni e comunicazioni, il comportamento diventa prevedibile e ripetibile in senso positivo.

Essere coerenti non esclude la flessibilità nel rivedere i piani, se si riscontra la necessità di

cambiamenti o ci si deve adeguare a situazioni particolari.

Parametri

L'individuo:

- Dimostra coerenza tra parole e azioni
- Usa approcci simili per risolvere problemi simili
- Adatta il proprio comportamento al contesto della situazione

4.4.2.5. Eseguire i compiti in modo scrupoloso per creare fiducia

Descrizione

L'individuo esegue i compiti in modo scrupoloso e attento. Questo ispira fiducia negli altri e li induce a mantenere gli impegni e gli accordi. L'individuo viene riconosciuto come una persona su cui si può contare. Ai risultati del suo lavoro viene riconosciuta una qualità sistematicamente buona.

Parametri

L'individuo:

- Esegue i compiti in modo scrupoloso e attento
- Guadagna fiducia consegnando lavori completi e accurati

4.4.3. Comunicazione personale

Definizione

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

Scopo

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

Descrizione

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

Conoscenze

- Differenza tra informazione e messaggio
- Diversi metodi di comunicazione
- Tecniche per porre domande
- Regole del feedback
- Facilitazione
- Tecniche di presentazione
- Canali e stili di comunicazione
- Retorica
- Caratteristiche del linguaggio del corpo
- Tecnologie della comunicazione

Capacità e abilità

- Utilizzare diversi mezzi e stili per comunicare in modo efficace
- Ascolto attivo
- Tecniche per porre domande
- Empatia
- Tecniche di presentazione e moderazione
- Uso efficace del linguaggio del corpo

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "people"
- Perspective 4: poteri e interessi
- Perspective 5: cultura e valori
- Practice 5: organizzazione e informazione
- Practice 12: stakeholder

Indicatori chiave di competenza

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

Descrizione

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

Parametri

L'individuo:

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

4.4.3.2. Facilitare e promuovere comunicazioni aperte

Descrizione

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

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

Parametri

L'individuo:

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

4.4.3.3. Scegliere canali e stili di comunicazione adatti agli interlocutori, al contesto e al livello di management

Descrizione

Il soggetto sa scegliere stili di comunicazione adatti ai destinatari. È in grado di comunicare a diversi livelli e attraverso diversi canali. Comunicazioni formali o informali, neutrali o emozionali devono essere considerate di volta in volta, così come è necessario scegliere se sia più appropriata la forma scritta, orale o visiva.

Parametri

L'individuo:

- Sceglie i canali e lo stile di comunicazione appropriati in base ai destinatari
- Comunica nello stile e attraverso i canali prescelti
- Monitora e controlla le comunicazioni
- Modifica stile e canali di comunicazione secondo la situazione

4.4.3.4. Comunicare efficacemente con team virtuali

Descrizione

Un team virtuale è composto da persone che lavorano in fusi orari, spazi e/o confini aziendali diversi. La comunicazione all'interno di un team virtuale è una sfida, dato che non tutti i membri sono nello stesso luogo e/o organizzazione, ma potrebbero trovarsi inorganizzazioni, città, nazioni diverse o in un altro continente.

Le comunicazioni tra membri di un team virtuale di solito sono asincrone e non faccia a faccia e devono utilizzare le moderne tecnologie di comunicazione. Le procedure di comunicazione devono tenere conto di aspetti come lingua, canale, contenuto e fuso orario.

Parametri

L'individuo:

- Usa tecnologie moderne di comunicazione, come webinar, videoconferenze, chat e cloud computing
- Definisce e mantiene chiari processi e procedure di comunicazione
- Promuove coesione e team building

4.4.3.5. Usare umorismo e senso della prospettiva quando necessario

Descrizione

Lavorare a progetti e programmi può essere spesso stressante. Saper guardare le situazioni, i problemi e anche il proprio lavoro da diversi punti di vista è un valore importante. L'umorismo consente all'individuo di acquisire senso della prospettiva: un modo per giudicare se una cosa è buona, cattiva o importante in confronto ad altre. Allentare la tensione con l'umorismo spesso favorisce la cooperazione e il processo decisionale. L'umorismo è un potente strumento per abbassare la tensione in situazioni in cui sta per sorgere un conflitto. Se usato nel modo giusto, al momento giusto e con rispetto, l'umorismo può anche facilitare la comunicazione.

Parametri

L'individuo:

- È in grado di cambiare le prospettive di comunicazione
- Stempera le tensioni con l'umorismo

4.4.4. Relazioni e coinvolgimento

Definizione

Le relazioni personali sono alla base di ogni collaborazione proficua, del coinvolgimento personale e dell'impegno degli altri. Parliamo di rapporti uno-a-uno, ma anche di costruire vere e proprie reti di relazioni. È necessario investire tempo e attenzione per costruire relazioni durevoli e salde con altri individui. La capacità di stringere rapporti profondi dipende soprattutto da competenze sociali come l'empatia, la fiducia, l'affidabilità e le capacità comunicative. Condividere visioni e scopi con altri individui e con il team spinge gli altri a impegnarsi nei loro compiti e a dedicarsi agli obiettivi comuni.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di costruire e mantenere relazioni personali e di comprendere che la capacità di relazionarsi con gli altri è il presupposto per la collaborazione, l'impegno e, in definitiva, la performance.

Descrizione

Le relazioni personali nascono da un sincero interesse per le persone. Costruire relazioni è una attività duplice. Da una parte si tratta di stabilire rapporti uno-a-uno, dall'altra di intrecciare e supportare reti sociali. In entrambi i casi, è necessario saper interagire apertamente con gli altri. Una volta create, le relazioni vanno mantenute e migliorate instaurando e dimostrando fiducia, interazioni rispettose e comunicazioni oneste. Le differenze culturali possono accrescere l'interesse e l'attrattiva, ma anche creare fraintendimenti che possono mettere in pericolo la qualità della relazione. Una volta stabilite relazioni personali, è molto più facile coinvolgere gli altri se la propria visione, i propri obiettivi e compiti vengono comunicati con entusiasmo. Un altro modo per coinvolgere gli altri e ottenere il loro impegno è farli partecipare attivamente in discussioni, decisioni e azioni. In generale, le persone tendono a dedicarsi più facilmente a obiettivi e compiti se è stato chiesto loro in anticipo.

Conoscenze

- Motivazione intrinseca
- Teorie della motivazione
- Gestione delle resistenze
- Valori, tradizioni ed esigenze individuali in culture diverse
- Teoria delle reti

Capacità e abilità

- Utilizzo dell'umorismo per rompere il ghiaccio
- Metodi di comunicazione appropriati
- Comunicazioni rispettose
- Rispetto degli altri e consapevolezza delle diversità etniche e culturali
- Fiducia nel proprio intuito

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "People"
- Perspective 4: poteri e interessi
- Perspective 5: cultura e valori
- Practice 5: organizzazione e informazione
- Practice 12: stakeholder

Indicatori chiave di competenza

4.4.4.1. Avviare e sviluppare relazioni personali e professionali

Descrizione

Avviare e sviluppare relazioni personali significa cercare e sfruttare le occasioni per entrare in contatto con altre persone. L'individuo si dimostra interessato alle persone ed è pronto a impegnarsi con loro. Sfrutta possibilità e situazioni che gli consentono di creare e mantenere contatti personali e professionali. L'individuo è presente, disponibile, aperto al dialogo e mantiene attivamente i contatti. Si fa vedere spesso dai membri del team, dai clienti e da altri stakeholder. Si comporta in modo attento, rispetta gli altri e li tiene informati.

Parametri

L'individuo:

- Ricerca attivamente situazioni e possibilità per trovare nuovi contatti
- Si dimostra interessato a conoscere nuove persone
- Usa l'umorismo per rompere il ghiaccio
- È presente, disponibile e aperto al dialogo
- Mantiene attivamente i contatti e stabilisce una routine per gli incontri bilaterali
- Tiene informati gli altri

4.4.4.2. Costruire, favorire e mantenere reti sociali

Descrizione

Costruire, favorire e contribuire a reti sociali significa agire a vari livelli. Al livello più basso, l'individuo si unisce e contribuisce a reti con individui interessanti e/o utili. Così facendo intreccia nuove relazioni. Al secondo livello, crea reti e cerchie nuove di sua iniziativa e apre in questo modo nuovi canali di comunicazione tra le altre persone. L'individuo agisce come un moderatore o uno snodo di comunicazione. Il livello successivo di rete sociale consiste nel rendere disponibili agli altri le proprie relazioni. Ciò significa, favorire, attuare e stabilizzare relazioni tra altre persone, che si mantengono anche senza il coinvolgimento dell'individuo stesso.

Parametri

L'individuo:

- Si unisce e contribuisce alle reti sociali
- Crea e favorisce le reti sociali
- Organizza eventi di networking
- Supporta il networking

4.4.4.3. Mostrare empatia con l'ascolto, la comprensione e il sostegno

Descrizione

Mostrare empatia significa provare vero interesse e coinvolgimento nei confronti degli altri e del loro benessere. L'individuo ascolta attentamente gli altri e si assicura di capire chiedendo chiarimenti e dettagli. Riconosce le emozioni espresse o anche solo provate dagli altri. Entra in contatto con queste emozioni e reagisce in modo comprensivo e partecipe. Offre supporto, anche quando non gli viene chiesto espressamente.

Parametri

L'individuo:

- L'individuo:
- Ascolta con attenzione
- Fa sentire gli altri importanti
- Chiede chiarimenti
- Comprende i problemi degli altri e offre aiuto
- Familiarizza con valori e standard degli altri
- Risponde alle comunicazioni in tempi ragionevoli

4.4.4.4. Mostrare fiducia e rispetto incoraggiando gli altri a esprimere opinioni e preoccupazioni

Descrizione

Fidarsi di qualcuno significa credere nelle sue azioni e decisioni future, ed essere convinto della sua buona fede. L'individuo non ha secondi fini e condivide le informazioni con altri. Accetta anche il fatto che fidarsi è un investimento dall'esito incerto.

L'individuo considera seriamente gli altri, il loro talento e le loro opinioni e sa che il successo dipende anche dalle loro azioni e dal loro impegno. Per ottenere le prestazioni migliori dal team è cruciale capire le motivazioni dei membri.

Per arrivare a questo, cioè per capire chi sono e cosa li muove, l'individuo deve passare del tempo con loro. È anche necessario ricordare che i valori, le esperienze e gli obiettivi degli altri possono essere molto diversi dai propri. Agire rispettosamente vuol dire trattare gli altri con rispetto, come si vorrebbe essere trattati. L'individuo tiene in considerazione gli altri, apprezzando le loro idee, il loro lavoro e la loro persona, al di là del sesso, della razza, dello status sociale o del bagaglio culturale (background). La diversità culturale viene rispettata. L'individuo usa i codici di condotta come guida per il comportamento e le decisioni.

Parametri

L'individuo:

- Si fida della parola che gli è stata data
- Assegna i compiti ai membri del team sulla base della fiducia
- Si aspetta che gli altri agiscano rispettando valori comuni e accordi
- Delega il lavoro senza controllare ogni singolo passaggio
- Si informa su idee, desideri e preoccupazioni degli altri
- Nota e rispetta le differenze tra le persone
- Riconosce l'importanza della diversità umana e professionale

4.4.4.5. Condividere visioni e scopi per ottenere dagli altri coinvolgimento e impegno

Descrizione

Condividere visioni e scopi implica dimostrare un atteggiamento entusiasta e positivo verso un certo compito, processo o obiettivo, mantenendo un ottimismo realistico. Ispirare gli altri richiede una visione ambiziosa ma chiara, obiettivi realistici e la capacità di ottenere l'impegno delle persone interessate. Essere impegnati in prima persona è un importante presupposto.

L'ispirazione si raggiunge spesso attraverso una vision condivisa, un'idea di futuro in cui le

persone possano credere e di cui vogliano fare parte. Questa visione può essere esplicita (persino scritta) o implicita, e costituisce un incentivo al cambiamento.

Coinvolgere le persone e ottenere il loro impegno significa farle sentire personalmente responsabili di un buon esito. Ciò può avvenire in diversi modi: chiedendo il loro parere, affidando loro dei compiti o coinvolgendoli nelle decisioni.

L'individuo deve saper sfruttare al meglio capacità ed esperienze dei suoi colleghi. Questo significa che le persone dovrebbero essere coinvolte nelle decisioni in base al valore aggiunto che possono dare alle conoscenze esistenti. Lo stesso vale per la condivisione di informazioni, dato che anch'essa può favorire l'impegno. Tuttavia, è anche necessario tenere presente il rischio di un sovraccarico informativo. Una volta che tutti i membri del team conoscono i loro compiti, in certi casi è più sensato condividere le informazioni solo in base al bisogno di conoscenza specifica.

Parametri

L'individuo:

- Agisce in modo positivo
- Comunica con chiarezza vision, obiettivi e risultati
- Invita al dibattito e alla critica costruttiva di vision, obiettivi e risultati
- Coinvolge le persone nella pianificazione e nelle decisioni
- Chiede impegno su compiti specifici
- Considera seriamente il contributo degli altri
- Enfatizza l'importanza dell'impegno di tutti per il successo

4.4.5. Leadership

Definizione

Esercitare la leadership significa fornire una direzione e una guida a individui e gruppi. Implica la capacità di scegliere e applicare stili di management appropriati alle diverse situazioni. Oltre a mostrare doti di leadership con il suo team, l'individuo deve essere considerato un leader anche quando rappresenta il portfolio nei confronti del senior management e di altre parti interessate.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di guidare, dirigere e motivare gli altri, migliorando le performance del singolo e del team.

Descrizione

Un leader deve essere consapevole dei diversi stili di leadership e decidere quale è più adeguato alla propria natura, al portfolio, al team da guidare e alle altre parti interessate, in ogni tipo di situazione. Lo stile di leadership adottato comprende schemi comportamentali, metodi di comunicazione, atteggiamenti verso i conflitti, forme di controllo sul comportamento dei membri del team, processi decisionali, quantità e contenuto delle deleghe. La leadership è importante durante tutto il ciclo di vita del portfolio, in particolar modo quando si rende necessario un cambiamento o quando ci si trova in una situazione di incertezza sulle azioni da intraprendere.

Conoscenze

- Modelli di leadership
- Apprendimento individuale
- Tecniche di comunicazione
- Coaching
- Creazione e assegnazione di significato (Sense-making e sense-giving)
- Processi decisionali (consenso, democrazia/maggioranza, compromesso, autorità ecc.)

Capacità e abilità

- Consapevolezza di sé
- Capacità di ascolto
- Forza emotiva
- Capacità di esprimere valori
- Gestione degli errori e dei fallimenti
- Condivisione di valori
- Creazione di spirito di squadra
- Metodi e tecniche di comunicazione e di leadership
- Gestione di team virtuali

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "People"
- Tutti i CE dell'area "Practice"
- Perspective 4: poteri e interessi
- Perspective 5: cultura e valori

Indicatori chiave di competenza

4.4.5.1. Prendere iniziative e offrire aiuto e consiglio in modo proattivo

Descrizione

Prendere iniziative significa avere la predisposizione e la capacità di intraprendere azioni non richieste, come avanzare una proposta o dare un consiglio, prendere il comando e/o aiutare senza essere stati invitati a farlo. Prendere iniziative richiede la capacità di prevedere sia le situazioni che possono verificarsi sia le possibili soluzioni.

Prendere iniziative accresce l'influenza dell'individuo e la sua visibilità. D'altro canto, se l'iniziativa non viene accolta bene o si rivela un fallimento, esiste il rischio di perdere status e influenza. Pertanto, ogni iniziativa dovrebbe sempre essere guidata da una attenta valutazione dei pro e contro.

Parametri

L'individuo:

- Propone o intraprende azioni
- Offre aiuto e consigli anche se non richiesto
- Pensa e agisce con un orientamento al futuro (cioè, è sempre un passo avanti)
- Soppesa i rischi delle iniziative

4.4.5.2. Fare proprio il progetto e mostrare impegno

Descrizione

Fare proprio il portfolio significa dimostrare coinvolgimento personale. L'impegno per la realizzazione degli obiettivi spinge gli altri a credere nel valore del portfolio. L'individuo agisce da imprenditore, prendendo su di sé l'intera responsabilità del processo e individuando le opportunità di miglioramento. Inoltre, monitora costantemente i processi e i risultati per cogliere le occasioni giuste di intervento e miglioramento, aprendo nuove possibilità di apprendimento.

Parametri

L'individuo:

- Dimostra titolarità (ownership) e impegno nel comportamento, nelle parole e nelle opinioni
- Parla del portfolio in modo positivo
- Genera e raccoglie entusiasmo per il portfolio
- Stabilisce parametri e indicatori di performance
- Cerca metodi per migliorare i processi del portfolio
- Stimola l'apprendimento

4.4.5.3. Fornire direttive, coaching e mentoring per guidare individui e team e migliorarne il lavoro

Descrizione

Fornire direttive, coaching e mentoring (tutorato) significa dare guida e sostegno alle persone e ai team e favorire condizioni nelle quali i soggetti si impegnino per lo svolgimento dei loro compiti. Le attività di coaching e mentoring si concentrano sul miglioramento delle abilità e dell'autonomia dei membri del team. Le direttive li guidano nel lavoro. L'individuo definisce e comunica

gli obiettivi personali e comuni e agisce in base a questi. Crea e condivide una vision che governa il portfolio.

Fornire direttive, coaching e mentoring richiede la capacità di mantenere freddezza nelle situazioni incerte o difficili. Richiede anche che l'individuo sappia quali forme di coaching e mentoring sono necessarie, quando utilizzarle e in quale direzione. A volte può essere meglio trattenersi dal formulare una proposta o prendere una decisione per promuovere l'autonomia o la creatività del team e dei suoi membri.

Parametri

L'individuo:

- Fornisce direttive alle persone e ai team
- Istruisce e guida i membri del team per accrescere le loro capacità
- Stabilisce la vision e i valori ed esercita la leadership in accordo con questi principi
- Allinea obiettivi personali e comuni e indica la strada per raggiungerli

4.4.5.4. Esercitare potere e influenza sugli altri in modo adeguato per raggiungere gli obiettivi

Descrizione

Esercitare potere e influenza significa assumere pubblicamente il ruolo di leader e farsi seguire. Pertanto l'individuo deve comprendere bisogni ed esigenze dei colleghi, dei sottoposti, dei clienti e di altre parti interessate per poterli soddisfare e per influenzare aspettative e opinioni. Esercitare influenza significa anche dirigere le azioni di altre persone, senza essere necessariamente al comando. Un leader sviluppa attivamente punti di vista e una percezione delle situazioni, dei risultati e delle relazioni attraverso parole e azioni. A volte è necessario usare il potere per ottenere risultati o uscire da un punto morto. Altre volte, una semplice parola detta al momento giusto può essere addirittura più efficace. L'uso esplicito del potere può generare risentimento o spingere all'opposizione di un contro-potere, quindi un leader deve sapere quali forme di potere esercitare, quando e in che modo. L'applicazione e l'efficacia di potere e influenza sono sempre strettamente connesse alla comunicazione. Un leader dovrebbe conoscere possibilità e limiti di ogni mezzo e canale di comunicazione.

Parametri

L'individuo:

- Usa metodi diversi per esercitare influenza e potere
- Dimostra un uso opportuno di influenza e/o potere
- Viene percepito dagli stakeholder come il leader del portfolio o del team

4.4.5.5. Prendere decisioni, applicarle e rivederle

Descrizione

Prendere decisioni significa saper scegliere una linea di condotta tra numerose strade alternative. Spesso le decisioni vengono prese sulla base di informazioni incomplete o addirittura contraddittorie, e con conseguenze incerte. Decidere implica scegliere consapevolmente tra più alternative quella più coerente e in linea con gli obiettivi. Si dovrebbero prendere le decisioni dopo aver analizzato i fatti e includendo i punti di vista e le opinioni di altri.

A volte la qualità delle informazioni è così scarsa che si decide affidandosi all'intuizione. Rivedere

ed essere pronti a modificare decisioni prese sulla base di nuove informazioni è una componente essenziale della capacità decisionale. Spesso le decisioni spettano ad altri (per es. i manager di linea, i comitati direttivi ecc.). In questi casi il leader esercita la sua influenza per spingere questi soggetti a prendere la decisione giusta al momento giusto.

Parametri

L'individuo:

- Gestisce l'incertezza
- Incoraggia opinioni e discussioni prima di prendere decisioni, in modo appropriato e tempestivo
- Sa spiegare le ragioni delle sue decisioni
- Influenza le decisioni degli stakeholder proponendo analisi e interpretazioni
- Comunica con chiarezza decisioni e intenzioni
- Sa tornare sulle proprie decisioni di fronte a fatti nuovi
- Riflette sulle esperienze passate per migliorare i processi decisionali

4.4.6. Lavoro di squadra

Definizione

Lavorare in squadra significa aggregare le persone per realizzare un obiettivo comune.

I team sono gruppi di persone che lavorano insieme per raggiungere obiettivi specifici. I team di portfolio di solito sono multidisciplinari: specialisti in diversi campi collaborano per realizzare risultati complessi. Il lavoro di squadra si ottiene costruendo un team produttivo, formandolo, sostenendolo e guidandolo. Le comunicazioni e le relazioni all'interno del team sono tra gli aspetti più importanti per un lavoro di squadra di successo.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di selezionare i giusti membri del gruppo, promuovere l'orientamento al lavoro di squadra e gestire con efficacia il team.

Descrizione

Il lavoro di squadra copre l'intero ciclo di vita di un team. La fase iniziale è la selezione dei membri adatti. In seguito il team deve essere costituito, sostenuto e indirizzato. Durante le varie fasi del portfolio, man mano che i membri e il team nel suo insieme acquisiscono maturità nei rispettivi compiti, possono svolgere tali compiti in modo più indipendente e di conseguenza ottenere maggiori responsabilità.

Il team building avviene spesso attraverso riunioni, workshop e seminari, ai quali possono partecipare l'individuo che gestisce il portfolio, i membri del team e a volte anche altre parti interessate. Lo spirito di squadra (vale a dire, far sì che le persone lavorino bene insieme) si può ottenere attraverso la motivazione individuale, l'individuazione di obiettivi per il team, eventi sociali, strategie di supporto e altri metodi.

A causa di difficoltà tecniche o economiche, o di altre situazioni di stress, possono insorgere dei problemi. Altre criticità possono dipendere da differenze culturali e di istruzione, da interessi o metodi di lavoro diversi, o dal fatto che i membri del team possano lavorare a grande distanza gli uni dagli altri. Chi gestisce il team deve occuparsi del suo sviluppo e di quello dei suoi membri per tutto il ciclo di vita del portfolio. Finché i membri del team lavorano al portfolio, la loro performance dev'essere regolarmente verificata dal team leader in collaborazione con il manager di linea, per valutare e rispondere alle esigenze di sviluppo, coaching e formazione. Quando la performance di uno dei membri non raggiunge gli standard richiesti, possono rendersi necessari interventi correttivi.

Per tutta la durata del team, è importante incoraggiare il coinvolgimento personale, stimolare il networking, favorire un ambiente di lavoro produttivo e sostenere relazioni e comunicazione.

Conoscenze

- Organizzazione di progetto, programma e portfolio
- Modelli di ruolo in un team
- Modelli del ciclo di vita di un team

Capacità e abilità

- Capacità di selezione e reclutamento del personale
- Tecniche di colloquio/intervista
- Creare e mantenere relazioni
- Capacità di facilitazione

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "People"
- Perspective 4: poteri e interessi
- Perspective 5: cultura e valori
- Practice 5: organizzazione e informazione
- Practice 8: risorse
- Practice 10: pianificazione e controllo

Indicatori chiave di competenza

4.4.6.1. Selezionare e costruire il team

Descrizione

Per assicurarsi il successo del lavoro di squadra è necessario scegliere le risorse adeguate per il team. Oltre ad accertarsi che i membri possiedano le conoscenze e capacità necessarie, il leader del team deve anche valutare se tra loro esiste la giusta "chimica" per poter lavorare insieme come una squadra. Prima che il team selezionato cominci a produrre, gli individui devono sviluppare una consapevolezza di loro stessi come membri di un gruppo. Il ruolo del leader è tradurre la motivazione personale in una prestazione di gruppo. I membri devono essere messi in grado di conoscersi tra loro e di conoscere i compiti che devono affrontare. Il team building è un impegno continuativo; tuttavia, man mano che il team matura, le attività che il team leader deve svolgere cambiano di conseguenza.

Parametri

L'individuo:

- Considera le competenze, la motivazione, i punti di forza e di debolezza di ciascuno nel momento in cui sceglie i membri del team, i loro ruoli e compiti
- Chiarisce gli obiettivi e crea una vision comune
- Stabilisce gli obiettivi del team, l'agenda e i criteri di esecuzione
- Negozia norme e regole comuni per il team
- Motiva gli individui e crea una consapevolezza di squadra

4.4.6.2. Promuovere la cooperazione e il networking tra i membri del team

Descrizione

Stimolare la cooperazione significa influenzare attivamente i membri del team perché possano lavorare insieme e contribuiscano con la loro esperienza e le loro conoscenze, idee, opinioni e preoccupazioni al raggiungimento degli obiettivi concordati. Discussioni e disaccordo sono una componente inevitabile, ma se il team leader si assicura che venga mantenuta un'atmosfera produttiva e rispettosa, i membri del team possono aspettarsi che il conflitto produca un miglioramento della performance. Ogniqualevolta un membro del team mina la cooperazione con comportamenti controproducenti o disgreganti, il leader deve prendere provvedimenti correggendolo o, in casi estremi, sostituendolo. Il team leader può stimolare il networking attraverso attività virtuali e fisiche, nelle quali gli individui condividono conoscenze, si ispirano e si motivano a vicenda.

Parametri

L'individuo:

- Crea opportunità di discussione tra i membri del team
- Chiede ai membri del team opinioni, proposte e motivi di preoccupazione per migliorare la performance
- Condivide i successi con il/i team
- Promuove la cooperazione tra persone sia all'interno che all'esterno del team
- Prende provvedimenti appropriati se la collaborazione di squadra è messa a rischio
- Utilizza strumenti per favorire la collaborazione

4.4.6.3. Sostenere, favorire e valutare lo sviluppo del team e dei suoi membri

Descrizione

Il team development consiste nello sviluppo continuo del team e nell'incoraggiare i membri ad acquisire nuove conoscenze e capacità. Il ruolo del team leader è sostenere, favorire e valutare questi sforzi di apprendimento, oltre che creare opportunità per condividere conoscenze tra membri del team, altri gruppi di lavoro e l'organizzazione al di fuori del portfolio.

Parametri

L'individuo:

- Promuove l'apprendimento continuo e la condivisione delle conoscenze
- Usa tecniche per attivare lo sviluppo, per es. il training on-the-job
- Crea opportunità per seminari e workshop (on e off-the-job)
- Pianifica e promuove sessioni sulle "lezioni apprese"
- Fornisce ai membri del team tempo e opportunità per lo sviluppo individuale

4.4.6.4. Dare potere al team delegando compiti e responsabilità

Descrizione

La responsabilità genera coinvolgimento. Il team leader accresce il coinvolgimento e la responsabilizzazione individuale e collettiva delegando compiti e problemi da risolvere al gruppo o ad alcuni suoi membri. In base alla maturità raggiunta dal team, i compiti delegati possono essere più o meno impegnativi, importanti e complessi. Il risultato dei compiti delegati al team o ai singoli membri dev'essere misurato attraverso ciclici feedback al team per assicurare l'apprendimento.

Parametri

L'individuo:

- Delega i compiti quando e dove è appropriato
- Valorizza persone e team delegando la responsabilità
- Chiarisce i criteri e le aspettative di performance
- Crea strutture di reporting all'interno del team
- Organizza sessioni di riscontro (feedback) per i singoli e il gruppo

4.4.6.5. Riconoscere gli errori per ottenere insegnamenti

Descrizione

L'individuo alla guida di un team si assicura che l'effetto di errori sui risultati, sui processi e sul successo del portfolio sia ridotto al minimo. È consapevole che gli errori possono sempre verificarsi, e comprende e accetta che le persone possano sbagliare, ma analizza gli errori e fa in modo che se ne traggano insegnamenti. Errori più o meno gravi vengono usati come punto di partenza per il cambiamento e il miglioramento, in modo da minimizzare la possibilità che si ripetano nel futuro.

A volte, se il portfolio necessita di soluzioni innovative per superare problemi e difficoltà, il team leader può perfino promuovere comportamenti che aumentano la possibilità di errore. Anche in questo caso, il leader si assicura che risultati, processi e successo del portfolio non siano influenzati negativamente. L'individuo cerca le cause primarie degli errori e prende provvedimenti efficaci per assicurarsi che non si verifichino di nuovo.

Parametri

L'individuo:

- Fin dove possibile, evita conseguenze negative degli errori sul successo del portfolio
- Capisce che gli errori accadono e accetta che le persone sbagliano
- Mostra tolleranza per gli errori commessi
- Analizza e discute gli errori per migliorare i processi
- Aiuta i membri del team a imparare dagli errori commessi

4.4.7. Conflitti e crisi

Definizione

L'elemento di competenza "conflitti e crisi" consiste nel mitigare o risolvere conflitti e crisi attraverso l'osservazione dell'ambiente, notando i disaccordi e trovando soluzioni per eliminarli. Conflitti e crisi possono includere eventi e situazioni, incompatibilità caratteriali, condizioni di stress e altre minacce potenziali per la stabilità. L'individuo deve gestire in modo appropriato questi scenari e stimolare un processo di apprendimento per potenziali crisi e conflitti futuri.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere l'individuo in grado di intraprendere azioni efficaci in caso di crisi o di scontro tra interessi opposti o personalità incompatibili.

Descrizione

I conflitti possono sorgere tra due o più individui e/o gruppi. Molto spesso, un conflitto rovina un buon ambiente di lavoro e può sfociare in conseguenze negative per le parti coinvolte. Una crisi può essere il risultato di un conflitto, oppure può dipendere dal cambiamento improvviso, brusco o decisivo di una situazione che rischia di compromettere il raggiungimento degli obiettivi del portfolio, direttamente o indirettamente. In momenti simili, sono necessari una risposta rapida e un giudizio qualificato per valutare la crisi, definire scenari di soluzione, tutelare il portfolio e decidere se il problema deve essere portato a conoscenza di un livello superiore e quanto in alto all'interno dell'organizzazione.

La capacità di identificare conflitti e crisi potenziali e reagire di conseguenza richiede la comprensione dei meccanismi fondamentali. L'individuo può avvalersi di una varietà di mezzi per reagire a conflitti e crisi reali o potenziali, per esempio collaborare, raggiungere compromessi, prevenire, persuadere, portare ai livelli superiori o usare il potere. La scelta dipende dal raggiungimento di un equilibrio tra gli interessi. La trasparenza e l'integrità mostrate dall'individuo che agisce come intermediario tra le parti in conflitto permettono di trovare soluzioni accettabili. Tuttavia, a volte i conflitti non si possono risolvere all'interno del team o del portfolio, ma soltanto rivolgendosi a un mediatore indipendente o ad arbitri esterni.

Conoscenze

- Tecniche di distensione
- Tecniche di creatività
- Tecniche di moderazione
- Tecniche di analisi dello scenario
- Modelli di sviluppo dei conflitti
- Importanza dei conflitti per il team building
- Piani di crisi
- Individuazione dello scenario peggiore

Capacità e abilità

- Capacità diplomatiche
- Capacità di negoziare e individuare compromessi
- Capacità di moderazione
- Persuasività
- Capacità retoriche

- Capacità analitiche
- Resistenza allo stress

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "People"
- Perspective 4: poteri e interessi
- Perspective 5: cultura e valori
- Practice 8: risorse
- Practice 10: pianificazione e controllo
- Practice 11: rischi e opportunità

Indicatori chiave di competenza

4.4.7.1. Prevedere e possibilmente prevenire conflitti e crisi

Descrizione

Essere consapevoli di possibili conflitti e crisi significa essere vigili e tenere sotto controllo le situazioni che potrebbero portare a disaccordi. I potenziali conflitti si dovrebbero idealmente identificare e prevenire, oppure affrontare in uno stadio iniziale, prima che si diffondano. Prevenire significa prevedere quali saranno gli elementi conflittuali, tenere in gruppi separati i membri del team con caratteri o interessi incompatibili e/o delegare i compiti potenzialmente conflittuali a persone specifiche. Lo stress è un fattore che molto spesso conduce a crisi o conflitti, dato che sotto pressione le persone tendono a diventare irritabili. L'individuo a capo del team dovrebbe pertanto saper riconoscere, quantificare e ridurre i livelli di stress individuale.

Parametri

L'individuo:

- Analizza le potenziali situazioni di stress
- Mantiene i caratteri o gli interessi in conflitto in gruppi separati o su attività diverse
- Delega i temi potenzialmente conflittuali a persone specifiche
- Mette in atto misure preventive
- Attua misure di riduzione dello stress
- Riflette sulle situazioni stressanti all'interno del team

4.4.7.2. Analizzare cause e conseguenze di conflitti e crisi e scegliere le reazioni appropriate

Descrizione

I conflitti, secondo molte teorie, attraversano vari stadi, che si possono ricondurre a tre grandi categorie:

- Latenti (potenziali o inespressi, comunque non ancora visibili o riconosciuti). Esistono quando gruppi o individui hanno divergenze che causano irritazione reciproca, ma queste divergenze non sono ancora così profonde da spingere una parte ad agire per modificare la situazione.
- Emergenti (visibili, ma ancora razionali). Si verificano in seguito a un evento scatenante, per esempio un disaccordo manifesto su un argomento. Questo argomento può essere la vera causa del conflitto, oppure un pretesto che copre un altro conflitto

di interessi o caratteri. Quando un conflitto è in questa fase, le parti coinvolte sono ancora disposte a parlarsi e a discutere per trovare soluzioni ragionevoli.

- **Intensi (conflitti aperti).** In questa fase le parti sono apertamente ed emotivamente in lotta, quindi non sono più in grado di, o disposte a, discutere soluzioni in modo calmo e razionale. Altre persone tendono a schierarsi, o sono spinte a farlo. In certi casi può diventare necessario prendere o valutare l'adozione di provvedimenti legali.

Le crisi, invece, passano subito all'ultimo stadio, senza riconoscimento di quelli intermedi. Tuttavia, spesso non sono frutto di situazioni conflittuali, ma possono emergere in seguito a problemi improvvisi o appena palesati: un grosso rischio, un evento esterno di grande impatto ecc.

L'arte di gestire conflitti e crisi consiste nel valutare cause e conseguenze e ottenere informazioni aggiuntive da utilizzare nel processo decisionale indirizzato a individuare le possibili soluzioni.

Conflitti e crisi possono avere cause molto diverse, dal disaccordo su fatti oggettivi al conflitto di caratteri, e le loro origini possono essere esterne al portfolio o persino all'organizzazione. A seconda delle cause, possono esistere soluzioni diverse.

Le crisi si differenziano anche in base all'impatto potenziale. In base allo stadio raggiunto, si possono scegliere approcci diversi per contenere, risolvere o portare il conflitto o la crisi a livelli più alti nell'organizzazione.

Parametri

L'individuo:

- Riconosce lo stadio di un conflitto
- Analizza le cause di un conflitto o di una crisi
- Analizza l'impatto potenziale di un conflitto o di una crisi
- Dispone di diversi approcci possibili per affrontare crisi o conflitti

4.4.7.3. Mediare e risolvere conflitti e crisi e/o il loro impatto

Descrizione

Spesso la gestione di un conflitto o di una crisi deve avvenire in un contesto in cui i singoli e/o i gruppi sono irritati o spaventati. Nel minor tempo possibile, l'individuo deve raccogliere le informazioni, valutare le opzioni, individuare una soluzione chiara e possibilmente condivisa e, soprattutto, mantenere la calma e il controllo. In queste circostanze, tranquillità ed equilibrio di giudizio sono qualità importanti. In situazioni di crisi è fondamentale saper agire in modo deciso.

I mezzi possibili per risolvere i conflitti comprendono la collaborazione, il compromesso, la prevenzione o l'uso del potere. Ciascuno di essi dipende dal raggiungimento di un equilibrio tra gli interessi propri e delle altre parti. Una gestione collaborativa dei conflitti richiede che tutte le parti siano disposte al compromesso. Negli stadi iniziali del conflitto l'individuo può agire da moderatore/mediatore, almeno finché non è coinvolto in prima persona. L'individuo riunisce le parti in conflitto e rende possibile la comunicazione senza esprimere giudizi affrettati. In stadi più avanzati si possono prendere in considerazione l'uso del potere, il coinvolgimento di livelli più alti nell'organizzazione, una mediazione professionale e/o misure legali.

Parametri

L'individuo:

- Affronta apertamente i problemi

- Crea un'atmosfera di dibattito costruttivo
- Sceglie e utilizza il metodo corretto per risolvere il conflitto o la crisi
- Prende misure disciplinari o legali quando necessario

4.4.7.4. Identificare e condividere le lezioni apprese da conflitti o crisi al fine di migliorare le azioni future

Descrizione

Una volta che il conflitto è stato risolto, è importante ristabilire un senso di armonia e di equilibrio nell'ambiente di lavoro. Stimolare l'apprendimento in seguito a conflitti o crisi significa approfondire le origini e le cause del conflitto a un livello più astratto. Inoltre, l'individuo alla guida del team di portfolio sa distinguere tra le coincidenze contestuali e le cause reali di conflitti o crisi, sa trarne una lezione e incoraggia il team a fare lo stesso per fronteggiare meglio situazioni analoghe in futuro.

Parametri

L'individuo:

- Ristabilisce l'armonia nel team
- Motiva i membri del team a riconoscere il ruolo che hanno rivestito nel conflitto e a trarne una lezione
- Usa il conflitto in modo positivo per evolvere
- Rafforza la coesione e la solidità del team per prevenire crisi e conflitti in futuro

4.4.8. Ingegnosità e intraprendenza

Definizione

L'ingegnosità e intraprendenza è la capacità di applicare diverse tecniche e forme di ragionamento per definire, analizzare e mettere in ordine di priorità sfide e problemi, trovando alternative per risolverli o gestirli. Spesso questo richiede la capacità di pensare e agire in modo originale e fantasioso e di stimolare la creatività individuale e collettiva del team. L'ingegnosità e intraprendenza è utile quando emergono rischi, opportunità, problemi o situazioni difficili.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere l'individuo in grado di gestire efficacemente incertezza, problemi, cambiamenti, limitazioni e situazioni stressanti, cercando in modo continuo e sistematico approcci e/o soluzioni nuovi, migliori e più efficaci.

Descrizione

Essere ingegnosi e intraprendenti significa fare un uso ottimale di ciò che si ha a disposizione. Non si tratta solo di creare qualcosa di nuovo, ma anche di far funzionare l'esistente in modo migliore, più veloce o più conveniente. L'individuo acquisisce risorse capaci e stimola l'ingegnosità all'interno del team per far scaturire, valutare e sfruttare idee che possano favorire i processi, i risultati o gli obiettivi. Spesso è necessario riuscire a "vendere" le nuove idee al team perché le accetti. Un'atmosfera di lavoro aperta alla creatività e all'innovazione è un prerequisito per il consenso. In questo modo, spesso altri membri del team sosterranno l'idea e la perfezioneranno per allargare il consenso.

L'ingegnosità e intraprendenza è una delle competenze principali per il successo di un portfolio. Aiuta a superare i problemi e motiva il team a lavorare insieme per trasformare l'idea in una soluzione attuabile. Nel team bisogna però usare la creatività con cautela, in modo da non perdere di vista gli obiettivi concordati per il progetto, programma o portfolio. Tecniche analitiche e concettuali sono anch'esse cruciali per gestire l'eccesso di informazioni cui devono far fronte molti portfolio e organizzazioni. Saper estrapolare, presentare o riportare le informazioni giuste in modo tempestivo è fondamentale per il successo.

Conoscenze

- Tecniche per ottenere pareri dagli altri
- Pensiero concettuale
- Tecniche di astrazione
- Tecniche di pensiero strategico
- Tecniche analitiche
- Pensiero convergente e divergente
- Metodi creativi
- Processi e tecniche innovativi
- Metodi per affrontare i problemi
- Pensiero laterale
- Pensiero sistemico
- Pensiero sinergico e olistico
- Analisi degli scenari
- Analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- Analisi PESTLE (Political, Environmental, Social, Technological, Legal, Economic)

- Teorie della creatività
- Tecniche di brainstorming (per es. pensiero laterale)
- Tecniche di convergenza (analisi comparata, tecniche di colloquio)

Capacità e abilità

- Abilità analitiche
- Facilitazione di discussioni e sessioni di lavoro di gruppo
- Scelta di tecniche e metodi appropriati per comunicare le informazioni
- Pensare fuori dagli schemi, fare le cose in modo innovativo
- Immaginare situazioni future sconosciute
- Essere resilienti
- Gestire errori e fallimenti
- Identificare e vedere prospettive differenti

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "People"
- Practice 1: impostazione del portfolio
- Practice 2: requisiti e obiettivi
- Practice 10: pianificazione e controllo
- Practice 11: rischi e opportunità

Indicatori chiave di competenza

4.4.8.1. Stimolare e supportare un ambiente aperto e creativo

Descrizione

L'individuo crea un ambiente di lavoro che incoraggia le persone a condividere conoscenze e a contribuire con le proprie idee e opinioni. Per stimolare e sostenere la creatività e l'innovazione, l'individuo deve essere aperto a soluzioni originali e fantasiose per superare gli ostacoli. Queste possono comprendere nuovi prodotti, processi o procedure, oppure possono implicare la revisione di specifici compiti, ruoli e responsabilità. L'individuo mette gli altri a proprio agio affinché si esprimano liberamente, in modo che il portfolio benefici dei loro contributi, suggerimenti, idee e preoccupazioni. Questo è necessario per poter trarre vantaggio dalle conoscenze ed esperienze di altri. Anche l'apertura mentale è importante, dato che in ogni portfolio devono lavorare insieme professionisti con competenze e background diversi. La maggior parte dei membri del team è più competente del team leader in uno specifico settore. Le relazioni in un team sono costruite sul rispetto reciproco, sulla fiducia e sull'affidabilità. Pertanto, l'individuo alla guida del portfolio dovrebbe chiedere regolarmente il contributo delle persone e mostrarsi interessato a capire ed eventualmente ad adottare le loro idee. Ovviamente c'è un tempo e un luogo per tutto, quindi l'individuo dovrebbe anche chiarire in quali momenti è opportuno fornire il proprio contributo creativo e quando invece non lo è.

Parametri

L'individuo:

- Incoraggia le persone a condividere le loro conoscenze e a contribuire con le loro opinioni
- Stimola e sostiene la creatività quando appropriato

- Utilizza e favorisce modi originali e fantasiosi di superare gli ostacoli
- Cerca il contributo degli altri e si mostra disposto a considerare e/o adottare le loro idee
- Tiene in considerazione la prospettiva degli altri

4.4.8.2. Applicare il pensiero concettuale per definire situazioni e strategie

Descrizione

Ogni portfolio è unico e richiede capacità di astrazione e concettualizzazione, cioè di suddividere o ridurre il soggetto in esame (che si tratti di un risultato, di un piano, di un requisito, di un rischio, di una situazione o di un problema) in parti più piccole e di integrarle in idee nuove e utilizzabili. L'individuo deve applicare il pensiero concettuale e incoraggiare i membri più capaci del team a fare lo stesso. Pensare in modo concettuale significa anche tenere a mente che di regola i problemi hanno cause molteplici che si relazionano le une alle altre in un contesto generale e che i diversi modi di risolverli hanno effetti differenti su altre componenti, sia all'interno sia all'esterno del portfolio.

Parametri

L'individuo:

- Utilizza o promuove il pensiero concettuale quando appropriato
- Sa che i problemi hanno spesso cause molteplici e che le soluzioni hanno spesso molteplici effetti
- Applica un pensiero sistemico

4.4.8.3. Applicare tecniche analitiche per analizzare situazioni, dati e tendenze aziendali e finanziarie

Descrizione

L'individuo alla guida del portfolio è in grado di analizzare situazioni complesse e problemi (o di delegarne l'analisi) e di trovare soluzioni e alternative. L'individuo sa anche analizzare ed estrapolare informazioni utili e tendenze da insiemi complessi di dati, per poi presentare o riportare chiaramente le conclusioni. La capacità analitica consiste nel disporre di diversi metodi per scoprire le cause reali di un problema e per implementare o proporre le misure corrette per risolverlo.

Parametri

L'individuo:

- Applica diverse tecniche analitiche
- Analizza i problemi per individuarne le cause e le possibili soluzioni
- Analizza insiemi complessi di dati ed estrapola le informazioni rilevanti
- Riporta e presenta con chiarezza conclusioni, sintesi e tendenze relative ai dati

4.4.8.4. Promuovere e applicare tecniche creative per trovare alternative e soluzioni

Descrizione

Per identificare le soluzioni si dovrebbero applicare tecniche creative. Queste tecniche si possono dividere in "divergenti" e "convergenti". All'insorgere di problemi nel portfolio o nelle sue componenti, l'individuo alla guida del team deve saper giudicare se un approccio creativo è appropriato e, quando lo è, deve decidere quali metodi usare.

Dopo che si è definito il problema o la questione (magari utilizzando il pensiero concettuale e/o le tecniche analitiche), segue una fase creativa divergente per mettere insieme possibili soluzioni. Potrebbe essere appropriata una sessione di brainstorming, in cui i membri del team e altri soggetti dell'organizzazione in grado di contribuire si riuniscono per raccogliere le idee. Altre tecniche molto usate sono le mappe mentali, gli storyboard, le visualizzazioni ecc. Qualunque metodo si usi per trovare una soluzione creativa, è necessario guardare il problema da diverse prospettive, combinare strumenti, conoscenze, buon senso, intuizione ed esperienza e infine applicarli.

Nella successiva fase convergente, più analitica, vengono studiate le possibili soluzioni e i loro effetti sul problema o tema in esame. Le tecniche convergenti includono la selezione ponderata, l'analisi del campo di forze ecc. Le idee più promettenti vengono poi rifinite ulteriormente e alla fine vengono scelti i concetti/le soluzioni migliori.

Parametri

L'individuo:

- Applica tecniche creative se appropriate
- Applica tecniche divergenti
- Applica tecniche convergenti
- Coinvolge più punti di vista e capacità
- Identifica le interdipendenze

4.4.8.5. Promuovere una visione olistica del progetto e del suo contesto per migliorare il processo decisionale

Descrizione

Promuovere una vision olistica significa considerare la situazione corrente alla luce dell'intero contesto del portfolio, cioè delle strategie d'impresa e delle attività, dei progetti o dei programmi concomitanti. L'individuo alla guida del team del portfolio considera diverse prospettive per giudicare e gestire le situazioni. Riconosce l'importanza dei dettagli e sa distinguere il dettaglio dal quadro più ampio. Comprende le connessioni tra la situazione e il suo contesto ed è in grado di prendere o promuovere decisioni basate sulla comprensione di una vasta gamma di influenze, interessi e possibilità. È in grado di spiegare la vision olistica agli altri, sia all'interno sia all'esterno del portfolio.

Parametri

- Dimostra di pensare in modo olistico e sa spiegare il quadro più ampio
- Analizza e gestisce la situazione corrente da diverse prospettive
- Coglie le connessioni tra il portfolio e il contesto più ampio e intraprende le azioni appropriate

4.4.9. Negoziazione

Definizione

La negoziazione è un processo tra due o più parti che mira a bilanciare interessi, bisogni e aspettative diversi al fine di ottenere un accordo condiviso e un impegno comune, mantenendo una positiva relazione di lavoro. La negoziazione include processi formali e informali come gli acquisti, le vendite, gli ingaggi e le assunzioni o relativi a requisiti, budget e risorse dei portfolio.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere l'individuo in grado di raggiungere accordi soddisfacenti con gli altri, utilizzando le tecniche di negoziazione.

Descrizione

Gli accordi sono basati su posizioni che soddisfano interessi, bisogni e aspettative di tutte le parti. La negoziazione può essere politica o commerciale e spesso può portare a raggiungere compromessi che non soddisfano tutte le parti in egual misura. Interessi, bisogni e aspettative spesso coinvolgono emozioni e sentimenti, oltre ai fatti, e lo scenario completo può essere difficile da identificare. Il processo di negoziazione inoltre è condizionato dal potere relativo delle parti e da fattori contingenti che possiamo definire influenze esterne ("leverage"). Il negoziatore deve analizzare questi aspetti e, se le informazioni complete non sono disponibili, deve ricorrere a supposizioni. Una negoziazione di successo è facilitata dallo sviluppo di opzioni diverse, ciascuna delle quali ha il potenziale per soddisfare interessi, bisogni e aspettative differenti. La negoziazione può coinvolgere l'uso di varie tecniche, tattiche e strategie.

Conoscenze

- Teorie di negoziazione
- Tecniche di negoziazione
- Tattiche di negoziazione
- Fasi della negoziazione
- BATNA (best alternative to a negotiated agreement)
- Tipologie e modelli di contratto
- Disposizioni legali e normative associate a contratti e accordi
- Analisi di aspetti e tattiche culturali

Capacità e abilità

- Identificazione dei risultati desiderati
- Assertività e motivazione a raggiungere i risultati desiderati
- Empatia
- Pazienza
- Persuasione
- Stabilire e mantenere fiducia e relazioni positive di lavoro

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "People"
- Practice 1: impostazione del portfolio
- Practice 2: requisiti e obiettivi
- Practice 9: approvvigionamenti e partnership
- Practice 10: pianificazione e controllo

Indicatori chiave di competenza

4.4.9.1. Identificare e analizzare gli interessi di tutte le parti coinvolte nella negoziazione

Descrizione

Comprendere le priorità delle parti in una negoziazione è un prerequisito per ottenere un risultato di successo. L'individuo che conduce o partecipa a una negoziazione dovrebbe cominciare col raccogliere informazioni quantitative e qualitativo/descrittive (informazioni "hard" e "soft") sugli interessi, i bisogni e le aspettative di tutte le parti con ogni mezzo disponibile. L'analisi di queste informazioni dovrebbe rivelare sia le priorità che le lacune per le ricerche successive. Spesso è necessario fare supposizioni sulle priorità delle altre parti.

Parametri

L'individuo:

- Conosce e manifesta i propri interessi, bisogni e limiti
- Raccoglie e documenta informazioni hard e soft riguardanti gli interessi, i bisogni e le aspettative di tutte le parti coinvolte
- Analizza e documenta le informazioni disponibili per identificare le proprie priorità e le probabili priorità delle altre parti

4.4.9.2. Sviluppare e valutare opzioni e alternative che potrebbero soddisfare i bisogni di tutte le parti

Descrizione

L'individuo identifica scambi, opzioni e soluzioni alternative per la negoziazione. Questi vengono sviluppati durante la preparazione della negoziazione e possono essere modificati in sede di trattativa se si presentano nuove opportunità o si modifica la situazione. Scambi, opzioni e soluzioni alternative dovrebbero essere in sintonia con gli interessi delle parti coinvolte nella trattativa per essere utilizzabili durante il processo di negoziazione. È importante identificare anche una BATNA, cioè la migliore alternativa all'accordo negoziato.

Parametri

L'individuo:

- Identifica scambi, opzioni e soluzioni alternative sulla base dell'analisi di interessi, bisogni e priorità di tutte le parti
- Propone l'opzione giusta al momento giusto e nel modo giusto

4.4.9.3. Definire una strategia di negoziazione in linea con i propri obiettivi e accettabile per tutte le parti coinvolte

Descrizione

La strategia di negoziazione si concentra su ciò che l'individuo ritiene essenziale per un risultato di successo. Prima di iniziare le trattative, l'individuo deve scegliere la strategia, le tecniche e le tattiche che gli consentiranno di raggiungere un risultato ottimale per il portfolio. La strategia può dipendere da fattori come l'equilibrio di poteri tra le parti, gli interessi coinvolti, le condizioni di budget, la politica, gli aspetti culturali e la capacità dei negoziatori. La strategia scelta dovrebbe essere adeguata agli interessi del portfolio e non rovinare le relazioni con gli stakeholder coinvolti. L'individuo dovrebbe anche elaborare strategie secondarie per eventuali scenari diversi ("what if").

Fa parte della strategia anche la scelta dei negoziatori e del loro mandato (l'ambito di trattativa, l'autonomia, i ruoli e le responsabilità). A volte è possibile scegliere le parti con cui trattare e/o l'ambito di negoziazione (con chi si tratta e/o su che cosa). Questa opzione deve essere considerata con cautela, dato che la scelta può avere ripercussioni future positive o negative.

Parametri

L'individuo:

- Identifica le possibili strategie di negoziazione per ottenere il risultato voluto
- Identifica le strategie secondarie e le opzioni alternative per eventuali scenari "what if"
- Sceglie una strategia di negoziazione e sa motivare la sua scelta
- Analizza e sceglie tecniche e tattiche di negoziazione per sostenere la strategia prescelta
- Identifica gli attori principali che parteciperanno alla negoziazione e descrive chiaramente il loro mandato

4.4.9.4. Raggiungere accordi con le altre parti in linea con i propri obiettivi

Descrizione

Attraverso la negoziazione, si raggiunge un accordo utilizzando le strategie, le tattiche e gli strumenti identificati, senza alienarsi le altre parti coinvolte. Le negoziazioni possono coprire lunghi periodi temporali e procedere per fasi. Un accordo soddisfacente è quello in cui tutte le parti sono ragionevolmente soddisfatte del risultato, sono pronte a onorare gli impegni, ritengono che la controparte abbia condotto la trattativa in modo trasparente, si sentono rispettate e sono disposte a trattare ancora. Se l'accordo non è raggiungibile o i possibili risultati non sono accettabili, si mette in atto la BATNA.

Una soluzione sostenibile, che produca i migliori risultati a lungo termine per tutte le parti, è spesso la migliore soluzione possibile. Possono verificarsi situazioni specifiche in cui questo non è possibile o opportuno e in cui si rende necessario un compromesso per raggiungere lo scopo desiderato. In molte situazioni, i risultati concordati vengono documentati come riferimento per il futuro.

Parametri

L'individuo:

- Negozia utilizzando tecniche e tattiche appropriate alle circostanze per raggiungere il risultato desiderato
- Negozia per raggiungere un accordo sostenibile
- Si dimostra paziente e motivato a raggiungere un accordo sostenibile

- Mette in atto la BATNA se non è possibile ottenere un risultato sostenibile
- Documenta i risultati della negoziazione

4.4.9.5. Scoprire e sfruttare nuove possibilità di acquisti e vendite

Descrizione

L'individuo alla guida del portfolio deve costantemente impegnarsi per mettere in atto i processi e ottenere i risultati concordati nel modo migliore, più rapido e/o a costi più bassi. L'individuo deve quindi avere occhio per individuare le opportunità di raggiungere questi obiettivi. A seconda della situazione, questo può significare per esempio cercare nuovi fornitori o rinegoziare vecchi accordi, individuare modi per offrire servizi a nuovi clienti, negoziare condizioni migliori con gli stakeholder o invitare il team o i suoi membri a svolgere i compiti in modo migliore, in meno tempo e/o a costi più bassi. Una volta identificate le nuove opportunità, si passa alla negoziazione.

La situazione desiderata dovrebbe essere considerata alla luce degli interessi del portfolio e dell'organizzazione. L'organizzazione è già servita al meglio nella situazione attuale o servono sforzi per migliorarla? Nel considerare questo, l'individuo è anche consapevole che le negoziazioni richiedono tempo e sforzi e che possono incidere sulle relazioni esistenti con i partner della trattativa.

Parametri

L'individuo:

- Cerca modi per ottenere i risultati concordati prima, meglio e/o a costi più bassi
- Soppesa le alternative alla situazione e agli accordi correnti
- Considera l'impatto delle alternative sulle relazioni correnti

4.4.10. Orientamento ai risultati

Definizione

L'orientamento ai risultati è la concentrazione critica che l'individuo mantiene sull'esito del portfolio. L'individuo assegna una priorità a mezzi e risorse per superare i problemi, le sfide e gli ostacoli in modo da ottenere il risultato migliore per tutte le parti coinvolte. I risultati devono essere al primo posto in tutte le discussioni e il team deve muoversi sempre verso di essi. Un aspetto critico dell'orientamento ai risultati è la produttività, che si misura come combinazione di efficienza ed efficacia. L'individuo deve pianificare e allocare le risorse in modo efficiente per essere efficace e raggiungere gli obiettivi concordati.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere l'individuo in grado di concentrarsi sui risultati concordati e di condurre il portfolio al successo.

Descrizione

La maggior parte del lavoro durante la vita di un portfolio riguarda la definizione e la gestione dei compiti e la soluzione di piccoli o grandi problemi. Questo richiede scelte continue relative a priorità, allocazione delle risorse, tecniche da utilizzare ecc. L'orientamento ai risultati facilita tali scelte definendo un criterio di base: questa attività servirà a realizzare i risultati desiderati o a rendere il processo migliore, più veloce e/o meno costoso?

Essere orientati ai risultati significa concentrare la propria attenzione e quella del team su obiettivi chiave per ottenere il risultato migliore per tutte le parti coinvolte. L'individuo deve assicurarsi che i risultati concordati soddisfino gli stakeholder interessati. Questo vale anche per qualsiasi cambiamento concordato durante la vita del portfolio. Mentre concentra la sua attenzione sui risultati, l'individuo deve comunque mantenere la consapevolezza di qualsiasi problema etico, legale o ambientale che incide sul portfolio e saper prendere decisioni al riguardo. Essere orientati ai risultati significa anche portare il team e gli stakeholder a concentrarsi sul raggiungimento degli obiettivi richiesti e sull'identificazione dei problemi, usando tecniche per risalire alle cause, trovare soluzioni e applicarle.

Per produrre i risultati richiesti e concordati con gli stakeholder coinvolti, l'individuo deve capire che cosa vorrebbero ottenere per sé i diversi partecipanti al portfolio e deve gestire l'impiego e lo sviluppo dei membri del team tenendo in considerazione le loro aspettative.

Conoscenze

- Teorie dell'organizzazione
- Principi di efficienza
- Principi di efficacia
- Principi di produttività

Capacità e abilità

- Delega
- Efficienza, efficacia e produttività
- Imprenditorialità
- Integrazione degli aspetti sociali, tecnici e ambientali
- Sensibilità ai regolamenti dell'organizzazione
- Gestione delle aspettative

- Identificare e valutare opzioni alternative
- Combinare la visione d'insieme con l'attenzione ai dettagli essenziali
- Analisi del beneficio totale

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "people"
- Perspective 1: strategia
- Practice 1: impostazione del portfolio
- Practice 2: requisiti e obiettivi
- Practice 6: qualità
- Practice 10: pianificazione e controllo
- Practice 11: rischi e opportunità
- Practice 12: stakeholder

Indicatori chiave di competenza

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

Descrizione

In ogni sua attività, l'individuo è guidato dall'obiettivo del portfolio, cioè il raggiungimento del successo. Questo scopo è alla base di tutte le sue decisioni e azioni. Ogni scelta può avere ripercussioni positive o negative in seguito, perciò va attentamente valutata. L'individuo giudicherà ogni nuovo sviluppo con questo criterio: favorirà (o metterà a rischio) l'obiettivo o il risultato? Renderà il processo più rapido, meno costoso e/o migliore, facendone un successo?

Parametri

L'individuo:

- Considera gli obiettivi e i risultati concordati del portfolio come criterio guida per ogni azione
- Formula i propri obiettivi sulla base degli scopi e dei risultati attesi
- Deduce la strategia del portfolio dagli obiettivi
- Giudica ogni azione e decisione sulla base del suo impatto sul successo del portfolio

4.4.10.2. Equilibrare necessità e mezzi per ottimizzare i risultati e il successo

Descrizione

Ogni scelta implica il concedere o negare dei mezzi (risorse, denaro, tempo, attenzione) per determinate attività (compiti, decisioni, domande, problemi ecc.) in base a necessità percepite. Per ottimizzare la distribuzione delle risorse, l'individuo deve avere un quadro chiaro delle priorità del portfolio e in base a queste stabilire una scala delle diverse necessità e bilanciare l'allocazione delle risorse. Questo può significare non concedere attenzione o mezzi in questa fase a sfide o problemi percepiti, se l'individuo valuta che altre necessità abbiano una priorità più alta.

Parametri

L'individuo:

- Valuta e assegna una priorità a varie necessità

- Spiega perché certe azioni hanno una priorità più alta
- Usa l'orientamento al risultato per dire di no e per spiegarne le motivazioni

4.4.10.3. Creare e mantenere un ambiente di lavoro sano, sicuro e produttivo

Descrizione

Assicurare un ambiente di lavoro sano, sicuro e produttivo significa fornire al team tutti i mezzi necessari e limitare le distrazioni, in modo che i membri possano concentrarsi e lavorare in maniera efficiente. L'individuo alla guida del portfolio agisce da filtro e da tampone tra l'ambiente e i membri del team, assorbendo le incertezze e le ambiguità che potrebbero disturbare l'avanzamento e il loro orientamento al risultato. Inoltre, l'individuo facilita il team fornendo le infrastrutture e le risorse necessarie.

Parametri

L'individuo:

- Protegge il team dalle interferenze esterne
- Crea un ambiente di lavoro sano, sicuro e stabile
- Fornisce una chiara struttura di lavoro su cui i membri del team possono operare
- Fornisce le infrastrutture e le risorse necessarie

4.4.10.4 Promuovere e “vendere” il portfolio, i suoi processi e i suoi risultati

Descrizione

Spesso l'individuo alla guida del portfolio deve agire da ambasciatore e sostenitore del portfolio, spiegandone le ragioni, i metodi e l'oggetto (obiettivi, approccio, processi e risultati concordati) a tutte le parti interessate. La promozione rinforza l'orientamento ai risultati chiarendo gli obiettivi e per quale motivo sono necessari. Questo si può realizzare attraverso un reporting regolare e con il coinvolgimento degli stakeholder, ma almeno altrettanto spesso si ottiene attraverso comunicazioni e azioni di marketing formali e informali, dalle chiacchierate alla macchina del caffè con i membri del team alle presentazioni ufficiali. Questo tipo di marketing per “vendere” il portfolio è parte integrante di ogni comunicazione dell'individuo che lo dirige, il quale preferibilmente invita anche i membri del team, il titolare (owner) del portfolio e altri a unirsi allo sforzo di marketing.

Parametri

L'individuo:

- Difende e promuove gli obiettivi, l'approccio, i processi e i risultati concordati
- Cerca opportunità e luoghi per promuovere il portfolio
- Invita altri a impegnarsi nel marketing del portfolio

4.4.10.5. Produrre risultati e ottenere consenso

Descrizione

La cartina al tornasole per l'individuo alla guida di un portfolio è riuscire a realizzare quanto promesso per ottenere i risultati. Questo richiede una chiara pianificazione delle risorse e degli obiettivi e una forte fiducia nelle proprie capacità e in quelle del team di superare ostacoli e problemi, unite al desiderio fondamentale di farcela.

L'individuo sa che essere efficace non è lo stesso che essere efficiente. L'efficacia è il raggiungimento degli obiettivi pianificati (per es. ottenere i risultati concordati rispettando le scadenze, il budget, la qualità ecc.), mentre l'efficienza consiste nel fare la stessa cosa al minor costo e nel minor tempo possibile (misurato, per esempio, confrontando il numero previsto di risorse umane con quello effettivo). Pertanto, l'individuo deve cercare costantemente i mezzi per realizzare i risultati più in fretta, a costi più bassi o nel modo migliore. Infine, l'individuo deve saper mobilitare le persone per la causa mantenendo il livello previsto di produttività, deve sapere cosa può e non può fare (o non può fare senza conseguenze) in una certa situazione e organizzazione, e cos'è politicamente appropriato.

La cartina al tornasole per l'individuo alla guida di un portfolio è riuscire a realizzare quanto promesso per ottenere i risultati. Questo richiede una chiara pianificazione delle risorse e degli obiettivi e una forte fiducia nelle proprie capacità e in quelle del team di superare ostacoli e problemi, unite al desiderio fondamentale di farcela.

L'individuo sa che essere efficace non è lo stesso che essere efficiente. L'efficacia è il raggiungimento degli obiettivi pianificati (per es. ottenere i risultati concordati rispettando le scadenze, il budget, la qualità ecc.), mentre l'efficienza consiste nel fare la stessa cosa al minor costo e nel minor tempo possibile (misurato, per esempio, confrontando il numero previsto di risorse umane con quello effettivo). Pertanto, l'individuo deve cercare costantemente i mezzi per realizzare i risultati più in fretta, a costi più bassi o nel modo migliore. Infine, l'individuo deve saper mobilitare le persone per la causa mantenendo il livello previsto di produttività, deve sapere cosa può e non può fare (o non può fare senza conseguenze) in una certa situazione e organizzazione, e cos'è politicamente appropriato.

Parametri

L'individuo:

- Distingue i concetti di efficienza, efficacia e produttività
- Pianifica i livelli di efficienza, efficacia e produttività e li mantiene
- Si dimostra capace di portare a termine i compiti
- Si concentra sul miglioramento continuo e lo ottiene
- Pensa in termini di soluzioni, non di problemi
- Supera le resistenze
- Riconosce gli impedimenti al raggiungimento dei risultati e li affronta

4.5. Practice

L'area di competenza "Practice" si occupa delle fondamentali competenze di portfolio.

Essa comprende quattordici elementi di competenza:

- **Impostazione del portfolio**
- **Benefici**
- **Ambito**
- **Tempo**
- **Organizzazione e informazione**
- **Qualità**
- **Gestione economico-finanziaria**
- **Risorse**
- **Approvvigionamenti e partnership**
- **Pianificazione e controllo**
- **Rischi e opportunità**
- **Stakeholder**
- **Cambiamento e trasformazione**
- **Selezione e armonizzazione**

4.5.1. Impostazione del portfolio

Definizione

L'impostazione del portfolio riguarda il modo in cui le esigenze, i desideri e le influenze dell'organizzazione (o delle organizzazioni) vengono interpretati e ponderati dall'individuo per tradurli in una progettazione complessiva di portfolio che assicuri la maggiore probabilità di successo. Sulla base di questo contesto esterno, l'impostazione del portfolio delinea una bozza, uno schema o un'architettura complessiva di come si dovrebbe impostare, organizzare e gestire il portfolio. In questo schema si considerano le risorse, i fondi, gli obiettivi degli stakeholder, i benefici e il cambiamento organizzativo, i rischi e le opportunità, la governance, la consegna, le priorità e l'urgenza. Dato che tutti i fattori esterni e i criteri di successo (e/o la loro rilevanza percepita) cambiano spesso nel tempo, l'impostazione del portfolio deve essere valutata periodicamente e, se necessario, corretta.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere l'individuo in grado di integrare con successo tutti gli aspetti contestuali e sociali, ricavandone l'approccio più vantaggioso per ottenere consenso e successo per il ciclo di vita del portfolio.

Descrizione

L'impostazione del portfolio si occupa di sviluppare, implementare e mantenere un approccio che serva al meglio gli obiettivi dell'organizzazione e che consideri tutti i fattori formali e informali che aiutano o ostacolano gli obiettivi e il successo o il fallimento del portfolio specifico. Nella impostazione del portfolio è necessario tenere conto degli intenti, della governance, delle strutture e dei processi, di standard e regolamenti pertinenti, degli aspetti culturali, degli interessi personali e collettivi dell'organizzazione (o delle organizzazioni) e del contesto sociale più ampio. Per la scelta dell'approccio, oltre alle specifiche del portfolio giocano un ruolo importante le lezioni apprese da altri portfolio all'interno dell'organizzazione, del settore industriale o di realtà esterne.

L'impostazione del portfolio affronta un ampio ventaglio di aspetti, tra cui la governance e il processo decisionale, il reporting e le risorse, oltre al rispetto di standard e regolamenti e alla conformità a norme e valori culturali (dell'organizzazione e del contesto sociale più ampio). È necessario tenere conto anche di aspetti come i benefici percepiti, la motivazione, le comunicazioni con il team e con gli stakeholder ecc. Definire questi obiettivi, fattori e criteri in modo chiaro ed esplicito è un requisito fondamentale fin all'inizio e durante tutta l'esecuzione del portfolio. Questa attività sfocia in un'architettura complessiva, che in seguito sarà tradotta in componenti specifiche che dovrebbero condurre al successo del portfolio.

L'approccio prescelto include anche una filosofia di management e controllo. L'architettura rispecchia ritmo, equilibrio e impegno e fornisce una guida per le attività componenti e il loro posto nel portfolio. Tiene anche in considerazione il rapporto tra progetti e programmi del portfolio e in che modo sono interconnessi per raggiungere un obiettivo strategico dell'organizzazione.

La scelta dell'approccio e le attività di impostazione del portfolio devono essere svolte prima di dedicarsi alla sua pianificazione, organizzazione ed esecuzione. Inoltre, durante il ciclo di vita del portfolio, l'approccio scelto dovrebbe essere regolarmente "ripensato" e messo in discussione, dato che le circostanze cambiano sia all'interno del portfolio stesso sia nel contesto più ampio.

Conoscenze

- Fattori critici di successo

- Criteri di successo
- Lezioni apprese
- Benchmarking
- Complessità
- Successo di progetto, programma e portfolio
- Successo di project, programme e portfolio management
- Strumenti di project, programme e portfolio management
- Stili di leadership
- Knowledge management
- Strategia
- Performance management
- Metodologie specifiche legate al tipo di business e al contesto
- Modelli organizzativi, per es. teoria della contingenza
- Teoria del cambiamento

Capacità e abilità

- Consapevolezza del contesto e dei valori
- Definizione degli scopi e obiettivi
- Pensiero sistemico
- Orientamento ai risultati
- Incorporare le lezioni apprese e utilizzarle per migliorare
- Scomposizione della struttura
- Analisi e sintesi

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "practice"
- Tutti i CE dell'area "perspective"
- People 5: leadership
- People 8: ingegnosità e intraprendenza
- People 9: negoziazione
- People 10: orientamento ai risultati

Indicatori chiave di competenza

4.5.1.1. Riconoscere, ordinare per priorità e riconsiderare i criteri di successo

Descrizione

I criteri di successo sono parametri utilizzati dagli stakeholder per valutare e giudicare il successo del portfolio. Questi criteri possono essere sia formali sia informali. I criteri formali riguardano gli obiettivi espliciti del portfolio. Il raggiungimento di tali obiettivi nel rispetto dei vincoli concordati (per es. obiettivi strategici, tattici e operativi) è uno, ma solo uno, degli aspetti del successo di un portfolio. Anche i criteri informali con cui le parti interessate valutano i risultati o la performance sono importanti. Essi possono includere le vere ragioni per le quali si avvia, si sostiene o si ostacola un portfolio. I criteri di successo riguardano anche l'interazione con il contesto più ampio, cioè gli interessi personali o collettivi che vengono influenzati dal portfolio o dai suoi risultati.

L'individuo raccoglie, riconosce, ordina per priorità e integra i criteri di successo formali e informali per il portfolio. Non soltanto i criteri formali, ma anche quelli informali devono essere presi in seria considerazione, dato che essi influenzano in modo significativo la volontà delle parti coinvolte di sostenere il portfolio e di collaborare, condizionando direttamente il suo successo. I criteri di successo giocano un ruolo cruciale nella definizione dell'approccio.

I fattori di successo sono elementi che gli individui possono inserire per aumentare la probabilità di soddisfare i criteri di successo e di ottenere i risultati voluti. Questi fattori possono provenire da fonti molto diverse e assumere forme differenti. Essi spaziano dall'utilizzo (o dall'esclusione) di strumenti, tecniche e metodi specifici alla scelta di risorse particolari, alla struttura organizzativa, alle fasi, ai mezzi e stili di reporting e comunicazione, ai metodi di gestione della qualità ecc. Nel tempo l'importanza relativa dei fattori e dei criteri di successo può cambiare a causa di aspetti contestuali o sociali e delle dinamiche del portfolio stesso. Pertanto, l'individuo controlla e valuta periodicamente l'attualità e l'importanza relativa dei criteri di successo e, se necessario, opera cambiamenti adeguati all'approccio per arrivare al successo.

Parametri

L'individuo:

- Identifica, valuta e ordina secondo priorità le influenze di ciascuno dei cinque elementi di "perspective" importanti per il successo
- Riconosce e valuta gli elementi di influenza formali e informali
- Valuta e ordina secondo priorità i criteri di successo per ciascuno dei cinque elementi di "perspective"
- Riconosce e valuta i criteri di successo formali e informali
- Riconosce e utilizza i fattori di successo pertinenti
- Riesamina periodicamente l'importanza relativa dei criteri e dei fattori di successo

4.5.1.2 Rivedere, applicare e condividere le lezioni apprese da e con altri portfolio

Descrizione

Si raccolgono le lezioni apprese da altri portfolio (per lo più dall'esterno, inclusi benchmark e ricerche) e si applicano al nuovo portfolio. Periodicamente l'individuo (insieme al team e agli stakeholder interessati) valuta l'approccio e raccoglie le lezioni apprese dal lavoro svolto con il portfolio management, che verranno condivise col management dell'organizzazione e, per quanto possibile, anche all'esterno. Inoltre, l'individuo fa in modo che le lezioni significative apprese siano raccolte nei progetti e nei programmi del portfolio, condivise tra i diversi progetti e programmi componenti e applicate dove appropriato. Questo è particolarmente importante nelle fasi iniziali dei progetti e programmi che compongono il portfolio, durante la loro impostazione. L'individuo conosce e utilizza metodi e strumenti diversi per diffondere le lezioni apprese nell'organizzazione (per es. project office strategico, basi di conoscenza, social network interni ecc.).

Parametri

L'individuo:

- Riconosce e raccoglie le lezioni apprese in precedenti cicli di portfolio
- Applica le lezioni apprese pertinenti
- Conosce e utilizza metodi di ricerca e benchmarking per migliorare la performance del portfolio
- Identifica e condivide le lezioni apprese

4.5.2. Benefici

Definizione

Tutti i portfolio vengono intrapresi perché gli stakeholder interni ed esterni vogliono ottenere qualcosa. Questo elemento di competenza riguarda il “perché” di un portfolio: quali scopi vanno raggiunti, quali benefici vanno realizzati, quali obiettivi vanno centrati e quali necessità degli stakeholder vanno soddisfatte. Questi si deducono dai bisogni, dalle aspettative, dalle esigenze e dagli obiettivi strategici delle organizzazioni degli stakeholder.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere l'individuo in grado di vedere la relazione tra quello che gli stakeholder vogliono ottenere e quello che il portfolio e le sue componenti si prefiggono di realizzare.

Descrizione

L'individuo incontrerà molte definizioni riguardanti gli scopi, gli obiettivi, i benefici, gli effetti, i deliverable, il valore, i requisiti, i prodotti e i risultati e il modo in cui si relazionano gli uni agli altri. Ciascuna presenta una diversa visione (e a volte livelli diversi) del collegamento tra quello che vogliono ottenere gli stakeholder e quello che il progetto o programma si prefigge di realizzare. L'individuo ne è consapevole e deve definire chiaramente, per il bene del portfolio, che cosa è necessario per rispondere alle domande “perché, come, cosa, quando, chi, dove e per chi”. L'individuo intraprende un percorso insieme a tutti gli stakeholder per giungere a una buona definizione di ciò che il portfolio e le sue componenti realizzeranno per loro. Questo dovrà poi essere trasformato in prodotti e risultati definiti in modo chiaro, i quali saranno nuovamente comunicati agli stakeholder per chiarire e gestire le loro aspettative. Tale processo è condotto in modo iterativo.

I punti di vista degli stakeholder, i prodotti e i risultati sono soggetti a cambiamenti, rendendo necessari aggiornamenti regolari. Pertanto questo processo viene eseguito all'inizio e ripetuto a intervalli regolari. Di importanza cruciale sono le capacità di comunicazione, negoziazione e analisi. Per raggiungere un equilibrio tra gli stakeholder, è comune utilizzare workshop invece di colloqui uno a uno. I bisogni e le esigenze degli stakeholder devono essere raccolti e ordinati per priorità, in modo da definire con chiarezza che cosa dovrà realizzare il portfolio e per quali ragioni. Tali bisogni ed esigenze servono come input per decidere quali componenti devono essere intraprese dall'organizzazione in funzione di ciò che si vuole realizzare.

I benefici possono essere qualificati come finanziari o non finanziari. I secondi sono tutti i benefici che non possono essere facilmente espressi come valore monetario. Tra questi si possono includere i progressi nella soddisfazione del cliente, l'accresciuta consapevolezza dei consumatori o i miglioramenti della salute.

I benefici possono essere considerati anche come tangibili o non tangibili. Essi sono spesso miglioramenti tangibili e certi del business che sostengono un obiettivo strategico dell'organizzazione. Ciò che costituisce benefici di valore positivo per alcuni potrebbe avere un valore negativo (cioè costituire uno svantaggio) per altri.

Il bilanciamento dei benefici in modo che il portfolio produca risultati positivi per tutti gli stakeholder è uno degli aspetti chiave del portfolio management. Un portfolio comprende progetti e programmi, ognuno dei quali realizza capacità e/o benefici molteplici, con il contributo di ogni deliverable o prodotto delle componenti. Di conseguenza, è spesso richiesto lo sviluppo di una mappa o catena dei benefici, a volte definita benefits breakdown structure (BBS), che mostri come

ogni componente contribuisce al raggiungimento dei benefici complessivi dettagliati a livello del portfolio.

Conoscenze

- Organizzazione temporanea e permanente
- Aspettative, bisogni ed esigenze degli stakeholder
- Criteri di successo
- Project e programme charters
- Project e programme sponsor (owners)
- Adatto all'uso, adatto allo scopo
- Gestione del valore
- Criteri di accettazione
- Mappatura dei benefici
- Analisi degli obiettivi
- Impostazione della strategia

Capacità e abilità

- Strategia aziendale
- Relazioni con gli stakeholder
- Ottenere informazioni
- Facilitazione degli workshop
- Colloqui
- Formulazione degli obiettivi (per es. approccio SMART)
- Sintesi e assegnazione di priorità

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "practice"
- Perspective 1: strategia
- Perspective 2: governance, strutture e processi
- Perspective 3: conformità, standard e norme
- People 3: comunicazione personale
- People 5: leadership
- People 8: ingegnosità e intraprendenza
- People 9: negoziazione

Indicatori chiave di competenza

4.5.2.1 Definire e sviluppare la gerarchia degli obiettivi aziendali

Descrizione

Un portfolio misura costantemente se i progetti e programmi che lo compongono sono equilibrati rispetto agli obiettivi dell'organizzazione. Tali obiettivi devono essere recepitati e ordinati per priorità. Se necessario, vengono articolati con maggiore dettaglio perché possano essere misurati più facilmente o scadenziati nel tempo in obiettivi a breve e medio termine. Si comunicano poi agli stakeholder interessati e si prende l'impegno di realizzarli. Gli obiettivi dell'organizzazione e il contributo dato dal portfolio per la loro realizzazione possono essere rivisti a ogni fase di selezione, che può

avvenire su base mensile, trimestrale o annuale.

Parametri

L'individuo:

- Definisce un insieme di obiettivi aziendali e relative priorità per il portfolio
- Stabilisce un insieme di obiettivi da raggiungere nel breve e nel lungo termine
- Ottiene l'impegno sull'insieme di obiettivi definito
- Identifica le priorità di scelta secondo gli obiettivi dell'organizzazione

4.5.3. Ambito

Definizione

L'ambito definisce il fulcro o il contenuto specifico del portfolio e dei progetti e programmi che lo compongono. Esso descrive i prodotti, i risultati e i benefici, nonché le attività necessarie per ottenerli. Riguarda anche l'opposto, cioè esplicita che cosa non fa parte del portfolio. In sostanza, l'ambito definisce i confini del portfolio. Nella prospettiva del portfolio management l'obiettivo è garantire che si mantenga la configurazione di ambito di tutte le componenti e che il portfolio rimanga bilanciato.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere l'individuo in grado di comprendere a fondo quali sono i confini dell'ambito del portfolio, di gestire questo ambito e di capire in che modo esso influenza (e viene influenzato da) decisioni riguardanti la gestione e l'esecuzione dei progetti e dei programmi, in modo che il portfolio rimanga bilanciato.

Descrizione

L'ambito copre il processo di comprensione, definizione e gestione dei contenuti specifici di tutte le componenti del portfolio. L'ambito designa tutti i confini, i quali sono spesso cruciali per comprendere e decidere che cosa deve far parte del portfolio e che cosa no.

Nel caso dei portfolio, l'ambito opera su due livelli separati. Il primo è il livello del portfolio, nel quale l'ambito del portfolio viene definito come risultante del processo di selezione di progetti e programmi. Il secondo è il livello dei progetti e dei programmi, nel quale l'ambito copre la definizione dei deliverable di progetti e programmi, la creazione di una struttura di definizione dell'ambito (una work breakdown structure) e, a partire da questa, la definizione dei work package.

L'ambito include anche lo sviluppo del controllo di configurazione dell'ambito stesso per assicurare e supportare la sua gestione continua. La maggioranza dei portfolio operano in un contesto dinamico, di conseguenza l'ambito non sarà statico. Per assicurare la continuità della pertinenza all'organizzazione permanente, la sostenibilità dell'ambito è mantenuta attraverso un costante monitoraggio e controllo dei bisogni, desideri e aspettative degli stakeholder chiave.

Conoscenze

- Gestione della configurazione
- Strutture gerarchiche e non gerarchiche
- Pacchetti di pianificazione
- Definizione dell'ambito (ed esclusioni)
- Sconfinamento di ambito
- Vincoli
- Definizione dei deliverable e metodi di controllo
- Work breakdown structure (WBS)
- Product breakdown structure (PBS)
- Work package
- Dizionario della WBS

Capacità e abilità

- Configurazione dell'ambito
- Assegnazione di priorità a progetti e risorse

- Definizione di una WBS
- Definizione di una PBS
- Utilizzo di un dizionario della WBS
- Agile portfolio scope management

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "practice"
- Perspective 1: strategia
- Perspective 2: governance, strutture e processi
- Perspective 3: conformità, standard e norme
- People 5: leadership
- People 8: ingegnosità e intraprendenza
- People 9: negoziazione
- People 10: orientamento ai risultati

Indicatori chiave di competenza

4.5.3.1 Definire e mantenere l'ambito del portfolio

Descrizione

L'ambito di un portfolio è definito dai progetti e dai programmi che lo compongono. Ogni portfolio ha un'area fulcro, definita dal management. L'area fulcro può essere definita da vari punti di vista: funzionale (per esempio tutti i progetti o programmi di marketing), geografico (tutti i progetti o programmi per, in o legati a una certa area geografica) o semplicemente tutti i progetti o programmi di un dipartimento o di un'organizzazione.

Tuttavia, le interfacce con altri programmi o progetti al di fuori dell'area fulcro potrebbero confondere i confini dell'ambito del portfolio. Uscire dall'area fulcro comporta conseguenze per il portfolio (per esempio nei claim di risorse o nell'effetto dei risultati). L'individuo dev'essere in grado di valutare tali conseguenze e di mantenere il portfolio all'interno dell'ambito concordato.

Parametri

L'individuo:

- Identifica e mantiene l'ambito del portfolio
- Valuta e gestisce le interfacce con altri portfolio
- Adatta l'ambito quando necessario per mantenere l'efficacia

4.5.3.2 Controllare la configurazione dell'ambito di progetti e programmi

Descrizione

La gestione della configurazione dell'ambito aiuta a minimizzare mancanze, errori e sconfinamenti non previsti nei progetti e programmi del portfolio. L'obiettivo è garantire che l'ambito sia allineato con i bisogni e i requisiti concordati con gli stakeholder. I progetti e programmi che compongono il portfolio operano in un ambiente dinamico con molte interfacce. La gestione della configurazione dell'ambito è spesso un processo continuativo. Il portfolio management inserisce le modifiche di ambito nel processo di bilanciamento del portfolio. Questo può comportare la sospensione o la cancellazione di progetti e programmi che ne fanno parte.

Parametri

L'individuo:

- Valuta e gestisce l'ambito dei programmi e progetti che compongono il portfolio
- Definisce ruoli e responsabilità legati alla gestione della configurazione dell'ambito
- Adatta l'ambito di progetti o programmi se necessario per mantenere l'efficacia

4.5.4. Tempo

Definizione

L'elemento di competenza "tempo" include l'identificazione e la strutturazione di tutte le componenti di un portfolio (progetti e programmi) nel tempo in modo da ottimizzarne l'esecuzione.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere l'individuo in grado di definire, ordinare, ottimizzare, monitorare e controllare tutte le componenti necessarie al raggiungimento dei risultati concordati dei progetti e programmi del portfolio.

Descrizione

Lo scopo della pianificazione temporale è determinare quali attività devono essere eseguite e quando, in modo da ottimizzarne l'esecuzione.

Poiché i portfolio devono raggiungere obiettivi strategici dell'organizzazione, la tempistica delle componenti del portfolio si basa su obiettivi a breve e a lungo termine e prevede un tempo per raggiungerli. La programmazione di un portfolio contiene le milestone e le interdipendenze di tutti i progetti e programmi del portfolio.

Conoscenze

- Approcci alla pianificazione
- Metodi e tecniche di stima
- Livellamento di risorse
- Costruzione della roadmap
- Metodi di programmazione (per es. diagrammi di Gantt, PERT, Kanban)
- Allocazione delle risorse
- Analisi delle reti
- Programma di riferimento
- Pianificazione del percorso critico
- Time boxing
- Fasi
- Milestone
- Prototipazione rapida
- Processi di sviluppo a spirale/iterativo/agile

Capacità e abilità

- Definire le attività a partire dai work package
- Definire le interdipendenze
- Ordinare le componenti
- Stimare le risorse e la durata dell'attività

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "practice"
- Perspective 2: governance, strutture e processi
- Perspective 3: conformità, standard e norme
- People 3: comunicazione personale
- People 5: leadership

- People 8: ingegnosità e intraprendenza
- People 9: negoziazione

Indicatori chiave di competenza

4.5.4.1 Stabilire il ciclo decisionale del portfolio

Descrizione

La gestione di un portfolio e di tutti i processi di selezione dei progetti e programmi collegati a esso avviene con un ciclo regolare di incontri e di momenti decisionali. Il ciclo di selezione può essere mensile, trimestrale o annuale, spesso allineato al ciclo di pianificazione aziendale. I progetti e programmi che compongono il portfolio possono essere realizzati nell'arco di un anno, ma a volte con una proiezione di parecchi anni, secondo il tipo di business o di organizzazione. Il portfolio avrà tappe di revisione durante il ciclo corrente di realizzazione per garantire che il portfolio complessivo di progetti rimanga in carreggiata, che le risorse vengano adeguatamente allocate e che si prendano misure correttive se necessario.

Parametri

L'individuo:

- Definisce e applica il ciclo decisionale del portfolio
- Collega il portfolio management con la routine degli incontri
- Identifica momenti decisionali chiave per progetti e programmi del portfolio
- Identifica e gestisce le interdipendenze tra tutti i progetti e programmi del portfolio

4.5.5. Organizzazione e informazione

Definizione

La competenza “organizzazione e informazione” include la definizione, l’implementazione e la gestione dell’organizzazione temporanea del progetto o del programma e dell’organizzazione permanente del portfolio. È importante che ci sia una descrizione chiara e concordata dei confini tra organizzazione permanente e organizzazioni temporanee. Organizzazione e informazione comprendono anche la definizione delle responsabilità e dei ruoli richiesti, così come l’efficace scambio di informazioni per l’organizzazione temporanea o permanente. Questo elemento di competenza comprende la creazione e l’archiviazione di documentazione, strutture di reporting e flussi di comunicazione interni al progetto, programma o portfolio.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere l’individuo in grado di creare un’organizzazione temporanea (progetto o programma) o permanente (portfolio) altamente performante, che mantenga anche il legame imprescindibile tra struttura organizzativa e processi comunicativi.

Descrizione

Progetti e programmi sono temporanei, mentre il portfolio esiste come funzione permanente istituita all’interno di un’organizzazione esistente per svolgere un compito specifico. Un obiettivo di un’organizzazione temporanea è completare i compiti assegnati e produrre i risultati attesi. Un altro obiettivo dell’organizzazione temporanea è ottenere lo scopo più ampio del progetto o del programma e assicurare il successo del portfolio. L’organizzazione permanente del portfolio analizza e gestisce collettivamente le componenti correnti e proposte sulla base di numerose caratteristiche al fine di raggiungere al meglio gli obiettivi operativi e finanziari di un’organizzazione. Nell’ambito di un portfolio, gli obiettivi sono definiti in modalità iterativa e non terminano a una condizione predefinita.

La competenza “organizzazione e informazione” abbraccia sia le risorse umane sia i processi comunicativi associati. Inoltre, l’organizzazione copre i ruoli definiti da compiti, responsabilità e livelli di autorità all’interno dell’organizzazione stessa e tra l’organizzazione del portfolio e le entità organizzative in cui il portfolio è inserito. La competenza “organizzazione e informazione” si occupa anche delle relazioni e coalizioni tra membri del portfolio e stakeholder nell’organizzazione permanente o nell’ambiente intorno al portfolio. Le informazioni, la documentazione e la comunicazione interne sono strettamente collegate al management dell’organizzazione e comprendono l’identificazione dei bisogni informativi, la predisposizione dei processi e delle infrastrutture informative richiesti e infine il monitoraggio del flusso di informazioni interno ed esterno.

Conoscenze

- Modelli organizzativi
- Modelli decisionali
- La WBS come base per l’organizzazione dei progetti
- Sistema di gestione documentale
- Sistemi di informazione e documentazione
- Piano di informazione e comunicazione
- Requisiti di regolamentazione

4. Lavorare nel portfolio management

- Sicurezza delle informazioni
- Piani di governance di progetti e programmi

Capacità e abilità

- Coinvolgere e convincere gli altri
- Assegnazione di personale all'organizzazione
- Tecniche di delega dei compiti
- Gestione delle interfacce con altre parti dell'organizzazione
- Utilizzo di software per la produttività in ufficio
- Tecniche di preparazione di documenti ufficiali
- Information management planning

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "practice"
- Perspective 2: governance, strutture e processi
- Perspective 3: conformità, standard e norme
- People 3: comunicazione personale
- People 5: leadership
- People 6: lavoro di squadra
- People 8: ingegnosità e intraprendenza
- People 9: negoziazione

Indicatori chiave di competenza

4.5.5.1 Valutare e definire i bisogni degli stakeholder riguardo a informazione e documentazione

Descrizione

L'individuo è consapevole dello stretto legame tra informazione e organizzazione e che la necessità di informazione può determinare anche la necessità di specifiche strutture organizzative. Per esempio, è evidente che in organizzazioni che utilizzano l'outsourcing con uno o più team virtuali c'è la necessità di un alto livello informativo. Bisogna decidere in modo attento chi riceve quali informazioni ed evitare di caricare le persone di troppe informazioni. In linea di massima, le parti interessate dovrebbero ricevere solo le informazioni di cui hanno bisogno e nella forma adeguata. L'individuo deve distinguere le necessità di informazione/documentazione formale e informale (specifiche, piani, budget, relazioni e altro). È responsabilità dell'individuo assicurare che le esigenze informative e organizzative siano definite.

Parametri

L'individuo:

- Valuta e documenta i bisogni di informazione e documentazione del portfolio e dei progetti e programmi che lo compongono
- Stabilisce varie modalità di comunicazione, formali e informali
- Definisce le caratteristiche del portfolio e dei relativi progetti e programmi che influenzano i bisogni organizzativi

4.5.5.2 Definire struttura, ruoli e responsabilità all'interno del portfolio e dei progetti e programmi che lo compongono

Descrizione

L'individuo può strutturare in vari modi l'organizzazione permanente (portfolio) e temporanea (progetti e programmi) ed è consapevole delle influenze della governance e degli aspetti contestuali come la strategia, le strutture e i processi, i poteri e gli interessi, gli standard e i regolamenti, la cultura e i valori. Anche le tecnologie applicate, le soluzioni previste, le competenze richieste e la localizzazione geografica dei partecipanti avranno un forte impatto sulla progettazione della struttura organizzativa. L'individuo conosce i vantaggi e gli svantaggi delle diverse strutture ed è in grado di progettare, dotare di personale e implementare l'organizzazione temporanea. Se necessario, viene istituita una appropriata struttura di governance per il portfolio e per tutti i progetti e programmi che lo compongono. Come parte di questa struttura, sono chiaramente definiti i ruoli e le responsabilità e identificati le autorità decisionali e i livelli di delega. L'individuo può strutturare in vari modi l'organizzazione permanente (portfolio) e temporanea (progetti e programmi) ed è consapevole delle influenze della governance e degli aspetti contestuali come la strategia, le strutture e i processi, i poteri e gli interessi, gli standard e i regolamenti, la cultura e i valori. Anche le tecnologie applicate, le soluzioni previste, le competenze richieste e la localizzazione geografica dei partecipanti avranno un forte impatto sulla progettazione della struttura organizzativa. L'individuo conosce i vantaggi e gli svantaggi delle diverse strutture ed è in grado di progettare, dotare di personale e implementare l'organizzazione temporanea. Se necessario, viene istituita una appropriata struttura di governance per il portfolio e per tutti i progetti e programmi che lo compongono. Come parte di questa struttura, sono chiaramente definiti i ruoli e le responsabilità e identificati le autorità decisionali e i livelli di delega.

Parametri

L'individuo:

- Spiega i modi fondamentali per strutturare un'organizzazione permanente (portfolio)
- Spiega come l'organizzazione permanente (portfolio) interagisce con l'organizzazione temporanea (progetto e programma)
- Progetta e sviluppa una struttura di governance
- Definisce le responsabilità delle principali risorse umane per il portfolio e per tutti i progetti e programmi che lo compongono
- Identifica i legami e le interfacce con i sistemi della governance aziendale
- Identifica e registra le differenze tra le autorità funzionali dell'organizzazione e quelle del portfolio e dei progetti e programmi che lo compongono

4.5.5.3 Istituire infrastrutture, processi e sistemi per il flusso informativo

Descrizione

L'individuo sa istituire processi di comunicazione, compresi ruoli e responsabilità e tutte le regole e le linee guida riguardo alle informazioni interne da comunicare e al modo in cui farlo. Inoltre, vengono implementati sistemi e metodi appropriati per supportare i sistemi di governance. Saper limitare o evitare le informazioni ridondanti è un criterio chiave di successo per creare processi informativi efficienti, in cui le informazioni siano coerenti e non ambigue. Le infrastrutture informative includono i sistemi, i mezzi e i metodi richiesti per documentare,

archiviare e comunicare le informazioni interne. In un'organizzazione moderna le infrastrutture informative e l'IT (Information Technology) sono inseparabili ed è quindi importante che l'individuo conosca i sistemi e le politiche aziendali di IT.

Parametri

L'individuo:

- Spiega gli scopi e i contenuti dei processi informativi
- Fornisce le informazioni interne
- Fa in modo di evitare o limitare le informazioni ridondanti
- Spiega i benefici dei vari tipi di meeting
- Spiega che cosa è compreso in una infrastruttura per le informazioni
- Istituisce meccanismi di pianificazione e controllo (per es. la documentazione delle decisioni chiave)

4.5.5.4 Implementare, monitorare e mantenere l'organizzazione del portfolio e dei progetti e programmi che lo compongono

Descrizione

L'individuo sa come gestire l'organizzazione delle componenti, che include l'implementazione, il monitoraggio e il mantenimento di tutte le organizzazioni temporanee. Implementare significa rendere operativa la struttura organizzativa inizialmente definita, cioè farla funzionare. Tuttavia, se necessario, l'implementazione può portare anche a dei cambiamenti nell'organizzazione. Mentre progetti e programmi componenti il portfolio evolvono, bisogna prevedere la necessità di cambiamenti nell'organizzazione temporanea. Qualsiasi struttura di un'organizzazione è valida solo per un periodo di tempo limitato. In particolare, i cambiamenti dei fattori contestuali (come la strategia e/o il potere e gli interessi) tendono a influenzare l'organizzazione temporanea e richiedono modifiche o piccole messe a punto. L'individuo deve prevedere le necessità di cambiamenti nell'organizzazione temporanea attraverso il monitoraggio costante dell'ambiente e un approccio proattivo.

Parametri

L'individuo:

- Implementa nuove strutture organizzative per assicurare la gestione efficiente delle risorse
- Monitora l'organizzazione, inclusi i ruoli coinvolti
- Adegua l'organizzazione, inclusi i ruoli coinvolti

4.5.6. Qualità

Definizione

Implementa nuove strutture organizzative per assicurare la gestione efficiente delle risorse

Monitora l'organizzazione, inclusi i ruoli coinvolti

Adeguata l'organizzazione, inclusi i ruoli coinvolti

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere l'individuo in grado di definire e gestire la qualità dei servizi/prodotti da fornire e del processo di realizzazione. L'individuo deve riconoscere nella qualità uno strumento irrinunciabile per l'ottenimento di benefici nei processi di gestione.

Descrizione

Nei progetti, programmi e portfolio è necessario da una parte assicurare la qualità adeguata dei servizi o dei prodotti (intermedi) per gli specifici progetti, dall'altra garantire che i processi di gestione della qualità siano correttamente implementati nell'intero portfolio e nelle sue componenti. Garantire che i processi della qualità siano ben implementati significa stabilire uno standard. Di solito ci si basa sugli standard di qualità e sui metodi delle organizzazioni che stanno dietro il portfolio, come sponsor o fornitori. Tali standard e metodi devono poi essere personalizzati sulle reali esigenze del portfolio e successivamente implementati, misurati e adattati. Nel contesto di un portfolio, il fulcro è assicurare che la qualità dei prodotti sia trasversale a tutte le componenti.

Conoscenze

- Verifica e validazione
- Strumenti per la gestione della qualità dei processi (per es. Lean, Six Sigma, Kaizen)
- Gestione della qualità dei prodotti
- Costo della qualità
- Standard e metodi per la gestione della qualità (per es. TQM, EFQM, teoria dei vincoli, ciclo di Deming)
- Strumenti per l'analisi della qualità organizzativa
- Procedure operative standard
- Implementazione delle politiche
- Criteri per il collaudo
- Utilizzo degli indicatori
- Metodi e tecniche di ispezione
- Collaudo basato sul rischio
- Tecniche di collaudo, incluso, per esempio, il collaudo automatizzato
- Integrazione continua
- Utilizzo di software per la gestione dei test e delle anomalie

Capacità e abilità

- Comprendere la gestione della qualità e il suo impatto sui portfolio e sulle persone
- Implementare uno standard (per processi e persone)
- Sviluppare e personalizzare uno standard di qualità
- Correggere i comportamenti delle persone e del gruppo con un'ampia varietà di interventi
- Sviluppare e mettere in atto piani di gestione della qualità
- Condurre procedure di garanzia della qualità

4. Lavorare nel portfolio management

- Svolgere attività di auditing della qualità e interpretarne i risultati
- Progettazione di piani di collaudo

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "practice"
- Perspective 2: governance, strutture e processi
- Perspective 3: conformità, standard e norme
- Perspective 5: cultura e valori
- People 6: lavoro di squadra
- People 8: ingegnosità e intraprendenza
- People 10: orientamento ai risultati

Indicatori chiave di competenza

4.5.6.1 Garantire la qualità per tutta la durata dei programmi e progetti che compongono il portfolio

Descrizione

L'approccio alla qualità per un portfolio viene scelto e implementato per tutti i progetti e programmi del portfolio sulla base delle procedure di qualità sia delle organizzazioni sia dei fornitori. Esso dev'essere adatto allo scopo e implementabile con relativa facilità. Adattarlo, integrarlo e implementarlo richiede di interfacciarsi con diverse organizzazioni (o parti di organizzazioni), ciascuna delle quali preferisce "fare a modo suo". Una volta implementato il processo di qualità, è necessario eseguire regolarmente verifiche e correzioni per mantenere la rispondenza all'obiettivo. Poiché la qualità riguarda anche le persone, non solo i processi, si deve porre un'attenzione particolare alla consapevolezza della qualità.

Parametri

L'individuo:

- Valuta, adatta e integra gli standard di qualità usati dalle organizzazioni
- Implementa processi di qualità nel portfolio e in tutti i progetti e programmi che lo compongono
- Verifica regolarmente i processi implementati e li corregge qualora necessario
- Diffonde consapevolezza della qualità nel portfolio e in ciascun progetto e programma che lo compone, in modo che tutte le persone coinvolte sappiano qual è la qualità richiesta
- Verifica regolarmente la consapevolezza della qualità e prende misure correttive qualora necessario

4.5.7. Gestione economico-finanziaria

Definizione

L'elemento di competenza "gestione economico-finanziaria" include tutte le attività richieste per prevenire, pianificare, ottenere, investire e controllare le risorse finanziarie per il portfolio e tutte le sue componenti, sia in entrata che in uscita. Comporta quindi la gestione sia dei costi (flusso in uscita di solito legato al budget) sia dei finanziamenti (flusso in entrata che proviene dall'esterno dell'organizzazione) e/o dei fondi stanziati dall'organizzazione stessa, necessari per raggiungere gli obiettivi del portfolio e per completare con successo tutte le componenti.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di garantire che il portfolio e tutte le componenti ricevano sufficienti risorse finanziarie in ogni momento, che i riguardi finanziari di tutte le componenti vengano raggiunti e che la situazione finanziaria sia monitorata, riferita e utilizzata adeguatamente per una corretta gestione delle risorse finanziarie.

Descrizione

Inizialmente l'individuo deve fare una stima dei costi necessari per eseguire il portfolio, cioè definire i budget disponibili. Deve anche intraprendere azioni riguardo alle modalità di finanziamento o di stanziamento di fondi per progetti, programmi e portfolio, quindi deve sapere quali sono i costi pianificati (o attesi) e quelli effettivi dei progetti e dei programmi e come sono legati allo stato di avanzamento dei lavori e di raggiungimento degli obiettivi.

Inoltre, all'interno dell'organizzazione del portfolio si devono istituire sistemi di gestione dei costi. Questi sistemi sono utilizzati per monitorare la situazione finanziaria e fornire previsioni riguardo a performance e aspetti finanziari, mettendo in grado l'individuo di prendere decisioni appropriate.

L'individuo deve sapere quali fondi sono previsti a contratto e quali attesi. In questo modo può utilizzare gli indicatori di performance per fare previsioni sulle future performance del portfolio e, se vengono evidenziati sforamenti dei costi, li riporta secondo l'organizzazione e la governance del portfolio e suggerisce piani di contenimento appropriati. Si usa il termine "fondi" quando l'organizzazione finanzia il portfolio internamente. Il termine "finanziamenti" invece è utilizzato quando l'organizzazione acquisisce risorse per il portfolio da fonti esterne (per es. prestiti, joint venture ecc.).

Per il portfolio e per ogni progetto e programma che lo compone, è cruciale una gestione corretta del cash flow in termini di entrate e uscite. I flussi di cassa in entrata e in uscita devono essere calcolati e valutati regolarmente per intraprendere le azioni necessarie ad assicurare risorse finanziarie sufficienti. L'istituzione di un sistema di gestione finanziaria deve avvenire in collaborazione con il dipartimento finanze e/o tesoreria e le altre parti interessate dell'organizzazione permanente.

Conoscenze

- Basi di contabilità finanziaria (cash flow, piano dei conti, strutture di costo)
- Metodi di stima dei costi, per esempio valutazioni di uno o più esperti (metodo Delphi), dati storici, analogie, effort model, stime parametriche (function point method), stima a tre punti
- Tecniche di calcolo dei costi (per es. calcoli diretti o indiretti, calcolo dei costi per attività ecc.)
- Design-to-cost/target costing (progettazione funzione del costo)
- Governance e processi per la gestione dei costi

4. Lavorare nel portfolio management

- Metodi di monitoraggio e controllo delle spese
- Indicatori di performance (earned value)
- Standard di reportistica
- Metodi di previsione (analisi lineare, parametrica, scrum velocity)
- Opzioni di finanziamento
- Fonti di fondi
- Concetti e termini finanziari come, ma non solo, cash flow, rapporto attività-passività, ritorno sugli investimenti, tassi di ritorno
- Approcci all'imprevisto
- Convenzioni, accordi, legislazione e regolamenti pertinenti, inclusi, ma non solo, tassazione, tassi di cambio, accordi commerciali bilaterali o regionali, condizioni commerciali internazionali, disposizioni dell'Organizzazione mondiale del commercio

Capacità e abilità

- Capacità analitiche
- Convincere/negoziare con gli sponsor
- Costruzione di scenari
- Interpretare e comunicare la situazione reale dei costi
- Sviluppare previsioni e modelli finanziari
- Capacità di scrittura
- Capacità di presentazione
- Lettura di documenti finanziari
- Interpretare dati finanziari e identificare tendenze
- Analisi dell'approccio alla gestione finanziaria
- Sviluppo del budget di un portfolio
- Creare strutture per la stima dei costi delle risorse del portfolio
- Dirigere e autorizzare le strategie di costo e i piani di gestione dei costi
- Sviluppare e mantenere sistemi di gestione dei costi
- Condurre analisi, valutare opzioni e prendere misure riguardo alle variazioni di costo dei progetti o programmi

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "practice"
- Perspective 2: governance, strutture e processi
- Perspective 3: conformità, standard e norme
- People 5: leadership
- People 8: ingegnosità e intraprendenza
- People 9: negoziazione
- People 10: orientamento ai risultati

Indicatori chiave di competenza (KCI)

4.5.7.1. Valutare e stabilire il budget di portfolio

Descrizione

In base alle componenti che si svolgono nell'ambito del portfolio e alle attività pianificate ed eseguite dall'organizzazione del portfolio stesso, viene stabilito un budget periodico (in genere annuale) del portfolio. Il budget e i suoi presupposti vengono periodicamente rivisti, da una parte per gestire i cambiamenti all'interno dei progetti e dei programmi, dall'altra per rafforzare i presupposti, consentendo all'individuo di ridurre gli scostamenti dal budget.

Parametri

L'individuo:

- Stabilisce il budget del portfolio per il periodo relativo (annuale, semestrale ecc.)
- Sviluppa scenari di budget in base alle componenti presenti e future
- Tiene sotto controllo la performance relativa al budget di spesa

4.5.7.2 Sviluppare, istituire e governare una struttura di gestione finanziaria e reportistica per il portfolio

Descrizione

È necessario istituire, mantenere o sviluppare un sistema di governance finanziaria per garantire la disponibilità in ogni momento di una visione complessiva della situazione e della performance finanziaria del portfolio. L'individuo deve assicurare che ogni progetto e programma nell'ambito del portfolio utilizzi o adatti alle necessità specifiche del portfolio gli strumenti e i metodi finanziari prescritti per monitorare e riportare la performance finanziaria. L'individuo deve anche assicurarsi che ogni componente sia stata convalidata dai processi di approvazione dell'organizzazione (se esistenti). Dovrebbe inoltre istituire, mantenere, sviluppare e governare gli indicatori di performance management per monitorare i rapporti tra progetti e programmi (per es. la reportistica di earned value o critical chain). Il sistema di performance management dovrebbe essere strettamente legato ai processi di contabilità e controllo dell'organizzazione.

Parametri

L'individuo:

- Definisce e mantiene la governance del portfolio per la gestione finanziaria
- Diffonde gli indicatori di performance finanziaria ai livelli più bassi
- Integra gli indicatori di performance finanziaria con la struttura e i processi dell'organizzazione permanente
- Sviluppa rapporti standard appropriati per il reporting, il monitoraggio e il processo decisionale

4.5.8. Risorse

Definizione

L'elemento di competenza "risorse" riguarda la definizione, l'acquisizione, il controllo e lo sviluppo delle risorse necessarie per raggiungere i risultati del portfolio. Le risorse comprendono persone, competenze, attrezzature, macchinari, materiali, infrastrutture, strumenti e altri beni necessari all'esecuzione delle attività secondo gli obiettivi. Questo elemento di competenza comprende anche la definizione di una strategia per l'acquisizione e l'utilizzo delle risorse per la migliore performance del portfolio, l'ottimizzazione del loro utilizzo nel rispetto dei vincoli temporali e finanziari e un controllo costante di questi aspetti.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di garantire che le risorse richieste siano disponibili e assegnate secondo necessità per raggiungere gli obiettivi.

Descrizione

Per raggiungere gli obiettivi, un portfolio ha bisogno di risorse per i suoi programmi e progetti. Gestire le risorse significa applicare un approccio adeguato per definirle e ottenerle. L'allocazione delle risorse dev'essere preparata durante la fase di pianificazione e costantemente monitorata e corretta durante l'intero ciclo di vita delle componenti del portfolio. L'individuo deve assicurarsi che il personale abbia le competenze necessarie e che riceva le informazioni, gli strumenti e la formazione adeguati per svolgere con successo i compiti richiesti. Dato che la necessità e la disponibilità delle risorse variano nel tempo, per ragioni sia controllabili che incontrollabili, l'assegnazione di risorse è un processo continuativo o a intervalli regolari.

Nei progetti e nei programmi il vincolo più grosso è la disponibilità di risorse, che deve essere considerata parte del portfolio, non solo al momento della selezione bensì in modo continuativo. Per questo, vanno predisposte previsioni relative alla necessità di risorse di progetti e programmi da confrontare con il livello di disponibilità corrente nell'organizzazione. La strategia per la gestione delle risorse di un portfolio si basa su tendenze, previsioni e capacità attuale. I piani successivi vengono sviluppati per assicurare alle componenti le risorse necessarie quando servono. In caso di carenze, può essere necessario reclutare nuovo personale o parti esterne (per es. appaltatori o consulenti).

Conoscenze

- Metodi di allocazione delle risorse
- Valutazione delle risorse
- Calcoli sull'utilizzo delle risorse e tecniche di raccolta
- Gestione strategica delle risorse umane
- Processi di acquisizione
- Concetti di domanda e offerta
- Gestione delle competenze
- Pianificazione della forza lavoro
- Formazione

Capacità e abilità

- Pianificazione, allocazione e gestione delle risorse

- Sviluppare una previsione delle risorse necessarie al portfolio
- Sviluppare una matrice delle competenze dell'intero portfolio che mostri le risorse correnti e le loro capacità
- Assegnare priorità e allocare le risorse in situazioni di conflitto tra priorità molteplici

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "practice"
- Perspective 2: governance, strutture e processi
- Perspective 3: conformità, standard e norme
- Perspective 5: cultura e valori
- People 5: leadership
- People 6: lavoro di squadra
- People 8: ingegnosità e intraprendenza
- People 9: negoziazione
- Tutti gli altri CE dell'area "practice"
- Perspective 2: governance, strutture e processi
- Perspective 3: conformità, standard e norme
- Perspective 5: cultura e valori
- People 5: leadership
- People 6: lavoro di squadra
- People 8: ingegnosità e intraprendenza
- People 9: negoziazione

Indicatori chiave di competenza

4.5.8.1 Sviluppare un piano strategico delle risorse per completare i progetti e programmi che compongono il portfolio

Descrizione

Il piano strategico delle risorse stabilisce chi è responsabile e per quale parte della definizione, della allocazione, dello sviluppo, della distribuzione e della liberazione delle risorse. La responsabilità può ricadere sulle organizzazioni interessate, sui manager delle risorse o sulle componenti. Il piano strategico delle risorse dev'essere in linea con la programmazione. L'individuo sviluppa, organizza e valuta un piano, adeguandolo ai cambiamenti ogni volta che è necessario.

Parametri

L'individuo:

- Identifica le esigenze di risorse di progetti e programmi sulla base delle previsioni
- Coglie i programmi di riferimento delle risorse esistenti e proposte
- Rivede e analizza la disponibilità di risorse dell'organizzazione e identifica le tendenze
- Sviluppa la strategia delle risorse del portfolio su cui si basano i piani per le risorse dei progetti e programmi che lo compongono
- Si coordina con i processi di portfolio management

4.5.8.2 Definire la quantità di risorse necessarie e disponibili per eseguire i progetti e programmi che compongono il portfolio

Descrizione

Si identifica il personale richiesto e quello disponibile per progetti e programmi e si valutano le discrepanze tra domanda e offerta di risorse. Si attua un piano per garantire che tutti i progetti e programmi del portfolio siano dotati delle risorse adeguate per produrre i risultati nella tempistica prevista.

Parametri

L'individuo:

- Registra e mantiene le informazioni sulla disponibilità e l'utilizzo di risorse umane
- Valuta le carenze e i punti forti delle risorse umane e li integra nei piani di sviluppo della forza lavoro dell'organizzazione
- Identifica e approfondisce mancanze e conflitti di risorse

4.5.8.3 Identificare le capacità delle risorse richieste per eseguire i progetti e programmi che compongono il portfolio

Descrizione

Si valutano le capacità e l'esperienza dei membri di tutti i progetti e programmi per stabilirne lo stato corrente. Si definiscono le esigenze del portfolio e si identifica il divario tra l'esperienza e le capacità correnti e quelle richieste. Si sviluppano piani per colmare tale divario. La strategia può comprendere il ricorso a consulenti o appaltatori, la formazione, il coaching e il mentoring o il reclutamento di altro personale.

Parametri

L'individuo:

- Comprende e mantiene le capacità e l'esperienza necessarie
- Sviluppa e implementa piani per risolvere i vincoli sulle risorse e i divari di capacità

4.5.9. Approvvigionamenti e Partnership

Definizione

L'approvvigionamento è il processo per acquistare o ottenere beni e/o servizi da soggetti esterni. Include tutti i processi, dalla pianificazione degli acquisti fino all'acquisto effettivo e alla gestione del contratto. Il processo di approvvigionamento riguarda fornitori esterni all'organizzazione permanente e serve a procurare risorse (persone, strumenti, materiali e sub-deliverable) che non sono disponibili all'interno. Questo elemento di competenza prevede di saper scegliere e utilizzare i migliori metodi di approvvigionamento, che dovrebbero essere idonei agli obiettivi a lungo termine dei clienti, ma anche dell'organizzazione (per es. partnership, joint venture ecc.). Tali metodi possono significare una condivisione di fondi, competenze e così via, ma comportano anche il rischio di fallimento sul mercato.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di ottenere il miglior risultato possibile dai partner o dai fornitori selezionati, e quindi garantire il miglior risultato per l'acquirente e per l'organizzazione.

Descrizione

Il processo di approvvigionamento consente all'organizzazione di acquisire le risorse necessarie che non possiede o non produce internamente, per lo meno non nella quantità richiesta. Le politiche di acquisto di un'organizzazione spesso sono imposte dai vertici (top-down). Quando aspetti relativi agli approvvigionamenti investono una parte importante di un programma, o quando ci sono parecchi item da acquisire, l'approccio dovrebbe essere documentato in un piano acquisti che comprenda almeno:

- i tipi di contratto da usare
- i ruoli e le responsabilità
- la procedura di selezione dei fornitori
- le regole del subappalto

La gestione degli acquisti è svolta da individui assegnati ai progetti componenti il portfolio oppure delegata a specialisti o dipartimenti (per es. dipartimento legale, dipartimento finanziario) diretti dal responsabile a livello di programma degli approvvigionamenti e delle partnership strategiche dell'intera organizzazione o persino influenzati dal portfolio stesso. È necessario tenere presenti anche considerazioni strategiche come la sostenibilità, i costi del ciclo di vita, la riduzione degli overhead (margini) grazie a buone relazioni con fornitori, partner o buyer, e i rischi connessi. Per ogni item da acquistare, il processo di base include la definizione dei bisogni, l'identificazione dei potenziali partner o fornitori, la raccolta di proposte tecniche e commerciali, la selezione del fornitore o partner preferito e la negoziazione di un accordo, il perfezionamento dell'acquisto e infine la gestione del contratto. Le scorte, le cessioni e altre funzioni attinenti sono spesso considerate come approvvigionamenti indiretti. L'entità dello sforzo dedicato a ogni fase dovrebbe corrispondere all'entità e alla complessità dell'item da acquistare.

Uno scambio di beni o servizi tra unità della stessa azienda può a volte essere trattato come un acquisto. In questi casi, l'acquisto dovrebbe essere gestito come se avvenisse tra parti indipendenti e sottoposto allo stesso grado di controllo.

Nel caso del portfolio, un modo per assicurare risorse in una rete di stakeholder e di organizzazioni è lo sviluppo di partnership formali, basate su accordi formali. Queste partnership possono essere o già esistenti (per scelte strategiche operate dall'organizzazione o per cooperazioni

precedenti) o da definire e organizzare come parte del portfolio.

Conoscenze

- Strategie di ricerca fornitori
- Analisi make/buy
- Metodologie di sviluppo dei fornitori
- Politiche, pratiche e procedure di approvvigionamento aziendali
- Metodi di approvvigionamento (per es. RFI, RFP, RFQ)
- Tipi di contratto (per es. a prezzo fisso, a misura, cost plus)
- Processi, metodi e strumenti di gestione dei claim (varianti)
- Procedure e pratiche di gara
- Conoscenze legali di contrattualistica
- Termini e condizioni contrattuali
- Supply chain management

Capacità e abilità

- Know-how tattico
- Capacità di presentazione
- Gestione dei contratti

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "practice"
- Perspective 2: governance, strutture e processi
- Perspective 3: conformità, standard e norme
- Perspective 5: cultura e valori
- People 4: relazioni e coinvolgimento
- People 5: leadership
- People 8: ingegnosità e intraprendenza
- People 9: negoziazione

Indicatori chiave di competenza

4.5.9.1 Mantenere e governare il sistema approvvigionamenti per il portfolio

Descrizione

L'individuo deve garantire l'integrità dell'organizzazione del portfolio nel processo di approvvigionamento di beni e servizi. Pertanto deve essere istituito un sistema di governance degli approvvigionamenti per assicurare in ogni momento una visione generale dei metodi di procurement seguiti nell'ambito del portfolio. L'individuo deve assicurarsi che ogni progetto e programma del portfolio utilizzi i metodi di approvvigionamento prescritti e si allinei alle regole interne (cioè personalizzate dall'organizzazione) ed esterne (cioè le norme).

All'individuo spetta anche verificare che ogni progetto e programma componente il portfolio abbia ricevuto l'approvazione dalla propria funzione organizzativa e relativi processi. Anche se gli approvvigionamenti avvengono spesso a livello di progetto e dovrebbero essere gestiti dal team di progetto, può rendersi necessario che alcune decisioni vengano prese a livello di portfolio (per

esempio la realizzazione di sinergie all'interno del portfolio tramite percorsi di approvvigionamento in comune). L'individuo deve attivare un sistema che gli consenta di seguire e influenzare tali decisioni. Deve anche mantenere, sviluppare e governare il processo degli acquisti monitorando gli obblighi derivanti dai progetti e programmi (per esempio definendo milestone iniziali e finali e/o compiti per approvvigionamenti significativi all'interno del portfolio).

Parametri

L'individuo:

- Definisce e mantiene la governance degli acquisti per il portfolio
- Controlla i metodi di procurement del portfolio rispetto alle regole interne ed esterne
- Valuta le specifiche dei beni e servizi acquisiti e suggerisce modelli di partnership, per es. joint venture, partnership a lungo termine ecc.
-

4.5.10. Pianificazione e controllo

Definizione

Definisce e mantiene la governance degli acquisti per il portfolio
Controlla i metodi di procurement del portfolio rispetto alle regole interne ed esterne
Valuta le specifiche dei beni e servizi acquisiti e suggerisce modelli di partnership, per es. joint venture, partnership a lungo termine ecc.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di stabilire e mantenere una visione integrata ed equilibrata della gestione di un portfolio. Mantenere equilibrio, coerenza e performance è cruciale per raggiungere i risultati concordati.

Descrizione

La competenza "pianificazione e controllo" è quella in cui convergono tutte le informazioni e si impostano o prendono le decisioni. Molti processi e attività sono descritti (e gestiti) nel dettaglio in altri elementi di competenza. In questo, sono osservati e gestiti nel loro insieme, come stabilito nel documento sull'architettura sviluppato in fase di progettazione. Il processo ciclico di base è: pianificare, eseguire, monitorare, correggere la pianificazione o correggere l'esecuzione.

Quando si gestisce un portfolio, l'attenzione si concentra su pianificazione e monitoraggio. Si devono acquisire e combinare le informazioni, selezionare l'organizzazione e i suoi team, fare delle scelte. L'individuo deve stabilire come pianificare e misurare l'impegno di portfolio management e come gestire il portfolio. Questo comprende la scelta dello stile di management giusto, quanto e che cosa delegare ecc. Tutto viene formalizzato in uno o più documenti decisionali (vision, road-map, piano ecc.) che devono essere discussi e concordati.

A portfolio avviato, devono essere attivi i processi di monitoraggio, che raccolgono regolarmente informazioni sull'avanzamento, sulla gestione economico-finanziaria e sull'utilizzo delle risorse rispetto ai programmi di riferimento, sull'aderenza agli standard qualitativi e altri standard, sulla soddisfazione degli stakeholder ecc. Un reporting regolare, dai livelli più bassi al portfolio manager e dal portfolio manager agli stakeholder, è parte essenziale di questa competenza.

Per sostenere il processo di apprendimento continuo, anche l'impegno del management dovrebbe essere valutato a intervalli regolari e sulla base delle informazioni ottenute potrebbero essere richiesti dei cambiamenti. Un processo predefinito e trasparente di gestione del cambiamento è un altro elemento essenziale del controllo del portfolio.

Alla regolare conclusione di ogni ciclo del portfolio, deve avere luogo una valutazione e viene steso un rapporto che indica lo stato del portfolio, i risultati, i successi e le lezioni apprese.

Conoscenze

- Transizioni tra fasi/stadi
- Reporting
- Portfolio office
- Ciclo di Deming (plan-do-check-act)
- Richiesta di cambi
- Gestione per obiettivi
- Gestione per eccezioni
- Rapporto sulle lezioni apprese
- Pianificazione per fasi/stadi/sprint/rilasci

- Decisione su fondi e make or buy
- Rapporti sulle eccezioni
- Rapporti sui problemi
- Piani di project e programme management
- Dismissioni
- Autorità decisionale

Capacità e abilità

- Riunioni di controllo dell'avanzamento
- Gestione del cambiamento
- Reporting
- Negoziazione delle richieste di cambiamento
- Gestione dei problemi
- Gestione del cambiamento
- Earned value analysis
- Tabella degli slittamenti (Slip chart)

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "practice"
- Perspective 1: strategia
- Perspective 2: governance, strutture e processi
- Perspective 3: conformità, standard e norme
- People 5: leadership
- People 7: conflitti e crisi
- People 8: ingegnosità e intraprendenza
- People 9: negoziazione

Indicatori chiave di competenza

4.5.10.1 Istituire il sistema del portfolio

Descrizione

Ci sono essenzialmente due modi in cui si può istituire un portfolio: "bottom-up" o "top-down". Il primo si realizza raggruppando i progetti e programmi componenti già attivi e aggiungendo i benefici che si prefiggono. Il secondo si realizza con una progettazione che implica un periodo di analisi, nel quale il portfolio viene creato sulla base degli obiettivi prefissi e di un'architettura iniziale.

Fa parte del processo di istituzione del portfolio la realizzazione delle infrastrutture necessarie. Queste possono includere spazi di lavoro, tecnologie, un team di portfolio management o sua amministrazione e tutte le politiche, le procedure, gli strumenti e i sistemi di supporto.

Parametri

L'individuo:

- Analizza l'approccio per creare un portfolio (bottom-up, top-down, combinazione tra i due)
- Identifica le (possibili) componenti (progetti e programmi)

- Identifica e sviluppa le infrastrutture del portfolio
- Sviluppa il piano di controllo del portfolio

4.5.10.2 Istituire e mantenere il ciclo del portfolio

Descrizione

L'individuo deve stabilire come pianificare e misurare l'impegno di portfolio management e come gestire il ciclo del portfolio. Il portfolio deve essere regolarmente aggiornato sullo stato di avanzamento dei progetti e programmi che lo compongono. Per questo sono necessari processi di monitoraggio che raccolgano informazioni regolari su avanzamento, gestione economico-finanziaria e utilizzo di risorse al fine di confrontarli con i programmi di riferimento e valutare l'aderenza agli standard di qualità e altri standard, la soddisfazione degli stakeholder e così via. Oltre a questo, si sviluppa e implementa un piano di controllo per misurare i KPI.

Nelle organizzazioni abituate a gestire portfolio, questi elementi di base in genere sono formulati in manuali o istruzioni specifiche per il portfolio. Per sostenere il processo di apprendimento continuo, anche l'impegno del management dovrebbe essere valutato a intervalli regolari e sulla base delle informazioni ottenute potrebbero essere richiesti dei cambiamenti. Un processo predefinito e trasparente di gestione del cambiamento è un altro elemento essenziale del controllo del portfolio.

Alla regolare conclusione di ogni ciclo del portfolio, deve avere luogo una valutazione e viene steso un rapporto che indica lo stato del portfolio, i risultati, i successi e le lezioni apprese.

Parametri

L'individuo:

- Organizza la gestione e il controllo del processo del portfolio
- Definisce i traguardi per i cicli del portfolio successivi
- Gestisce il ciclo di controllo del portfolio

4.5.10.3 Reporting sul portfolio

Descrizione

Parte essenziale del portfolio management è una regolare attività di reporting, con la quale si forniscono informazioni e comunicazioni sullo stato del portfolio nella fase attuale e in quelle precedenti oltre che lo sviluppo di previsioni per la fase corrente. Il reporting include aggiornamenti e previsioni periodici sia verbali che scritti, controllo finanziario e revisioni del portfolio. Quando l'individuo e/o il team hanno molta esperienza, può essere sufficiente e accettabile per gli stakeholder che ci sia solo un "reporting per eccezioni". Questo significa stendere un rapporto soltanto quando sussiste qualcosa di significativo da comunicare al posto dei regolari rapporti di aggiornamento.

Parametri

L'individuo:

- Definisce la tempistica di reporting e la sua struttura (cosa, quando, quanto spesso, come ecc.)
- Stende periodicamente rapporti generali sullo stato di avanzamento
- Stende periodicamente rapporti generali sulle previsioni

4.5.11. Rischi e opportunità

Definizione

La competenza “rischi e opportunità” comprende l’identificazione, la valutazione e il controllo di rischi e opportunità nel contesto di progetti, programmi e portfolio, oltre che la pianificazione e l’implementazione della risposta. La gestione di rischi e opportunità aiuta i decisori a compiere scelte informate, ad assegnare priorità alle azioni e a individuare percorsi alternativi. La gestione di rischi e opportunità è un processo costante che avviene per tutto il ciclo di vita del portfolio e che viene regolarmente rivisto nei punti decisionali chiave del portfolio. Il rischio è anche un elemento fondamentale da considerare nel processo di selezione di progetti e programmi.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l’individuo di comprendere e gestire efficacemente rischi e opportunità, risposte e strategie generali.

Descrizione

I rischi (effetti negativi) e le opportunità (effetti positivi) sono sempre osservati in funzione della loro relazione e delle conseguenze per la realizzazione degli obiettivi del portfolio. È consigliabile considerare, come primo passo, quali strategie generali possono essere più utili per la gestione di rischi e opportunità relativamente alle strategie aziendali e al portfolio in questione. In seguito, il processo di gestione sarà caratterizzato prima dall’identificazione e dalla valutazione di rischi e opportunità, poi dallo sviluppo e dall’implementazione di un piano di risposta che comprenda le azioni previste e pianificate per affrontare le opportunità e i rischi riscontrati. Il piano di risposta dovrebbe essere sviluppato e implementato in linea con le strategie generali di gestione di rischi e opportunità.

L’individuo è responsabile del coinvolgimento dei membri del team e del mantenimento del loro impegno nel processo di gestione dei rischi e delle opportunità. L’individuo deve sensibilizzare il team a individuare tempestivamente rischi e opportunità, coinvolgere altri stakeholder nel processo e consultare esperti della materia ogni volta che è necessario.

Il rischio è anche un elemento fondamentale da considerare quando si selezionano progetti e programmi per il portfolio. Se un portfolio è “equilibrato”, il livello di rischio complessivo di ogni insieme di progetti e programmi è ridotto al minimo.

Conoscenze

- Strategie per la gestione di rischi e opportunità
- Piani per gli imprevisti e piani di ripiego
- Riserve di costo e di tempo per gli imprevisti
- Valore monetario atteso
- Strumenti e tecniche di valutazione qualitativa del rischio
- Strumenti e tecniche di valutazione quantitativa del rischio
- Strategie e piani di risposta a rischi e opportunità
- Strumenti e tecniche di identificazione dei rischi
- Costruzione di scenari
- Analisi di sensitività
- Analisi dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce (SWOT)
- Esposizione, propensione, avversione e tolleranza al rischio
- Rischi di progetto o di programma, rischi e opportunità di business

- Rischio residuale
- Probabilità, impatto e prossimità di rischi e opportunità
- Responsabile della gestione del rischio
- Registro dei rischi
- Fonti di rischio e opportunità

Capacità e abilità

- Tecniche di identificazione di rischi e opportunità
- Tecniche di valutazione di rischi e opportunità
- Sviluppo di piani di risposta a rischi e opportunità
- Implementare, monitorare e controllare i piani di risposta a rischi e opportunità
- Implementare, monitorare e controllare le strategie generali per la gestione di rischi e opportunità
- Metodo Monte Carlo
- Alberi di decisione (per es. diagramma di Ishikawa)

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "practice"
- Perspective 1: strategia
- Perspective 2: governance, strutture e processi
- Perspective 3: conformità, standard e norme
- Perspective 4: poteri e interessi
- People 5: leadership
- People 7: conflitti e crisi
- People 8: ingegnosità e intraprendenza

Indicatori chiave di competenza

4.5.11.1 Sviluppare e implementare una struttura di gestione del rischio

Descrizione

L'individuo progetta, sviluppa e implementa una struttura di gestione del rischio che dovrà essere utilizzata dai progetti e programmi che compongono il portfolio per garantire che rischi e opportunità siano gestiti in modo coerente e sistematico per tutto il ciclo di vita del portfolio. La struttura di gestione del rischio include la definizione dei metodi da usare per identificare, classificare, valutare, stimare e trattare i rischi e dovrebbe essere legata alle politiche di gestione del rischio dell'organizzazione e agli standard internazionali, nazionali o di settore. La struttura di gestione del rischio indica anche chi è responsabile del trattamento degli specifici rischi e opportunità e quali sono le procedure di escalation (verso l'alto, verso il basso, orizzontali).

Parametri

L'individuo:

- Identifica vari modelli di gestione dei rischi potenziali
- Sviluppa una struttura di gestione del rischio coerente con la politica dell'organizzazione e gli standard internazionali
- Assicura l'applicazione coerente della struttura di gestione del rischio

4.5.11.2 Identificare rischi e opportunità

Descrizione

L'individuo è responsabile del compito continuativo di identificare ogni fonte di rischio e opportunità e di coinvolgere altri in questo processo. Esistono varie fonti di rischio e opportunità, sia all'interno sia all'esterno del portfolio. L'individuo può utilizzare diverse tecniche e fonti per identificare rischi e opportunità (per es. lezioni apprese da altri portfolio, letteratura specifica, breakdown structure di rischi e opportunità, sessioni interattive con membri del team, stakeholder ed esperti della materia). Il processo di identificazione non si limita ai rischi, ma riguarda anche le opportunità che possono, per esempio, rendere meno costosi i deliverable, velocizzare le componenti, ridurre i rischi o semplicemente migliorarne la qualità. Dato che le influenze che derivano dall'ambiente cambiano nel tempo, l'identificazione di rischi e opportunità deve essere un processo costante e continuativo.

Parametri

L'individuo:

- Suggerisce e spiega le varie fonti di rischi e opportunità e le loro differenze
- Identifica rischi e opportunità
- Documenta rischi e opportunità in un registro

4.5.11.3 Valutare la probabilità e l'impatto di rischi e opportunità

Descrizione

L'individuo è responsabile del compito continuativo di valutare rischi e opportunità identificati. La valutazione di rischi e opportunità può essere svolta da un punto di vista qualitativo e quantitativo. L'approccio migliore comprende entrambi e si ripete regolarmente sia per i rischi che per le opportunità. La valutazione qualitativa può coprire un'analisi più approfondita delle fonti all'origine delle opportunità e dei rischi individuati, e riguarda anche condizioni e conseguenze. Un esempio di questa analisi è la costruzione di scenari.

La valutazione quantitativa tratta probabilità e stime, e traduce i probabili impatti in dati quantificabili. La valutazione quantitativa fornisce valori numerici che misurano la probabilità e gli effetti previsti di rischi e opportunità. Il metodo Monte Carlo e gli alberi di decisione sono esempi di efficaci tecniche di valutazione quantitativa del rischio.

Parametri

L'individuo:

- Si impegna nella valutazione qualitativa di rischi e opportunità
- Si impegna nella valutazione quantitativa di rischi e opportunità
- Crea e interpreta un albero di decisione relativo a rischi e/o opportunità, con i relativi risultati

4.5.11.4 Scegliere strategie e implementare piani di risposta per gestire rischi e opportunità

Descrizione

L'individuo è responsabile del processo continuativo di scelta e implementazione delle risposte ottimali a ogni opportunità o rischio identificati. Questo processo implica la valutazione di diversi tipi possibili di risposta e la scelta finale di quelli ottimali o più appropriati. Per ogni rischio le opzioni di risposta possono includere:

- Evitare il rischio decidendo di non iniziare o non proseguire l'attività che genera il rischio
 - Accettare o accrescere il rischio per perseguire un'opportunità
 - Rimuovere la fonte di rischio
 - Ridurre la probabilità
 - Ridurre le conseguenze
 - Condividere il rischio con altre parti (mediante contratti e finanziamenti del rischio)
 - Accettare il rischio con una decisione informata
 - Preparare e implementare un piano per gli imprevisti
 - Opzioni di risposta analoghe si applicano alle opportunità:
 - Eliminare l'incertezza realizzando effettivamente l'opportunità (sfruttare)
 - Trasferire la titolarità a una terza parte meglio capace di gestirla (condividere)
 - Accrescere la probabilità e/o l'impatto, identificando e massimizzando i fattori chiave di opportunità (potenziare)
 - Non prendere misure speciali per gestire l'opportunità (ignorare)
 - Non prendere misure speciali per gestire l'opportunità (ignorare)
 - I rischi non accettabili e le opportunità da perseguire richiedono appropriati piani di risposta.
- Spesso, anche dopo aver messo in atto le contromisure, esiste ancora un rischio residuo che deve essere affrontato.

Parametri

L'individuo:

- Spiega i vari mezzi e metodi per applicare la strategia generale scelta per il processo di gestione di rischi e opportunità
- Valuta le risposte a rischi e opportunità, analizzandone i punti di forza e di debolezza
- Valuta mezzi e metodi alternativi per mettere in atto un piano di risposta a rischi e opportunità
- Influenza la pianificazione delle risorse e delle competenze necessarie per mettere in atto le risposte
- Implementa e comunica un piano di risposta a rischi e opportunità

4.5.11.5. Valutare e monitorare rischi e opportunità e mettere in atto le risposte

Descrizione

Dopo che sono state implementate le risposte appropriate a rischi e opportunità (che possono includere la nomina di responsabili della gestione di alcuni o di tutti i rischi), i rischi e le opportunità dovranno essere monitorati. Rischi, opportunità e adeguatezza delle risposte adottate devono essere periodicamente riesaminati. La probabilità e/o l'impatto di rischi e opportunità può cambiare, possono essere disponibili nuove informazioni, possono sorgere nuovi rischi e opportunità e le risposte potrebbero non essere più adeguate. Anche la strategia generale può aver bisogno di una revisione. La gestione di rischi e opportunità non è solo un processo periodico, bensì deve essere svolta costantemente, perché qualsiasi azione può comportare un aspetto di rischio.

Parametri

L'individuo:

- Monitora e controlla l'implementazione e l'esecuzione di un piano di risposta a rischi e opportunità
- Comunica i rischi, le opportunità e l'adeguatezza delle risposte adottate

4.5.12. Stakeholders

Definizione

Questo elemento di competenza riguarda l'identificazione, l'analisi, il coinvolgimento e la gestione dei comportamenti e delle aspettative di tutti gli stakeholder interessati. Possono essere considerati stakeholder tutti gli individui, i gruppi o le organizzazioni che partecipano, influenzano, vengono influenzati o hanno interessi che riguardano l'esecuzione o i risultati del portfolio. Possono quindi essere inclusi sponsor, clienti e utenti, fornitori/subappaltatori, alleati, partner e altri progetti, programmi o portfolio. Il coinvolgimento degli stakeholder implica rivedere, controllare e influenzare con continuità i loro interessi e il loro impatto sul portfolio. Il coinvolgimento degli stakeholder può comportare anche la costruzione di alleanze strategiche che creino capacità e competenze organizzative e in cui condividere sia i rischi che le gratificazioni.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di comprendere gli interessi, l'influenza e le aspettative degli stakeholder, in modo da coinvolgerli e gestire efficacemente le loro esigenze.

Descrizione

Il coinvolgimento degli stakeholder è un processo continuativo che attraversa tutto il ciclo di vita del portfolio. Gli stakeholder sono i partner per i quali e attraverso i quali il portfolio raggiunge il successo. Le loro aspettative, necessità e idee creano lo spunto e pongono le basi del portfolio. Il loro denaro e le loro risorse sono input necessari, ed essi beneficeranno dei risultati.

Gli stakeholder comprendono diversi ruoli e raggruppamenti (per es. il management di alto livello, gli utenti, i fornitori, i partner, i gruppi di pressione e di interesse ecc.) e hanno differenti comportamenti, interessi e influenza. Pertanto ogni stakeholder o gruppo di stakeholder ha bisogni informativi diversi. Una strategia di coinvolgimento – spesso esposta in un piano di comunicazione – è quindi essenziale. Questa strategia può concentrarsi su canali di comunicazione formali e informali come anche adottare forme di coinvolgimento più stretto come alleanze, collaborazioni o network. Le alleanze sono spesso formalizzate attraverso un documento contrattuale, come un contratto di partnership, o attraverso la costituzione di una joint venture. Di frequente i collaboratori sono impiegati in altri rami della stessa organizzazione, oppure appartengono a organizzazioni diverse. I network non hanno una chiara struttura di potere e quindi formano un campo di forze più difficile da coinvolgere.

Durante l'esecuzione della strategia di coinvolgimento, l'ambiente degli stakeholder dovrebbe essere costantemente monitorato per cogliere i cambiamenti e assicurare allineamento e miglioramento costanti.

Conoscenze

- Interessi degli stakeholder
- Influenza degli stakeholder
- Strategie di coinvolgimento
- Piano di comunicazione
- Tipi di alleanze e accordi di collaborazione
- Analisi dell'ambiente esterno relativamente allo sviluppo sociale, politico, economico e tecnologico

Capacità e abilità

- Analisi degli stakeholder
- Comprensione delle pressioni contestuali
- Capacità comunicative strategiche
- Gestione delle aspettative
- Comunicazione formale e informale
- Capacità di presentazione
- Capacità di fare rete per identificare potenziali collaboratori
- Consapevolezza del contesto
- Tecniche motivazionali
- Risoluzione di conflitti

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "practice"
- Tutti i CE dell'area "perspective"
- People 3: comunicazione personale
- People 4: relazioni e coinvolgimento
- People 5: leadership
- People 8: ingegnosità e intraprendenza

Indicatori chiave di competenza

4.5.12.1 Identificare gli stakeholder e analizzarne interessi e influenze

Descrizione

L'individuo identifica tutti i soggetti, i gruppi e le organizzazioni pertinenti per il portfolio. Innanzitutto è necessario analizzare il comportamento di ciascun stakeholder o gruppo e scoprirne le ragioni (cioè l'interesse dello stakeholder per i processi o i risultati). In secondo luogo, l'individuo deve conoscere il potenziale effetto positivo o dannoso (influenza) che un certo stakeholder o gruppo può avere sul portfolio o su qualsiasi sua componente. Gli interessi possono avere diverse origini (per esempio, gli stakeholder possono voler o dover usare i deliverable di una componente del portfolio oppure essere in concorrenza per scarsità di risorse o di budget) e possono essere minimi o consistenti, favorevoli o contrari.

Anche l'influenza degli stakeholder può essere grande o limitata, e può concentrarsi su una o più aree (per es. fornire o negare fondi, risorse, spazi di lavoro e strumenti, priorità, accesso ecc.). Durante il ciclo di vita del portfolio, l'individuo compie un'analisi attiva del contesto del portfolio per identificare nuovi stakeholder e mutamenti di interessi o di influenze. I cambiamenti nell'ambiente degli stakeholder possono essere il risultato di cambiamenti nelle componenti stesse del portfolio (per es. il passaggio da una fase di progettazione a una fase di esecuzione). Più spesso dipendono da cambiamenti nel contesto del portfolio (per es. modifiche organizzative, cambiamenti nel personale di management, cambiamenti dell'economia, nuovi regolamenti ecc.). L'individuo deve analizzare la rilevanza di questi cambiamenti per il portfolio.

Parametri

L'individuo:

- Identifica i principali stakeholder (categorie)

- Identifica e stabilisce gli interessi dei vari stakeholder
- Identifica e valuta l'influenza degli stakeholder
- Identifica i cambiamenti rilevanti all'interno del portfolio o intorno a esso
- Analizza le conseguenze dei cambiamenti per il portfolio
- Intraprende azioni per gestire gli stakeholder

4.5.12.2 Sviluppare e mantenere una strategia per gli stakeholder e un piano di comunicazione

Descrizione

L'individuo deve ideare una strategia riguardo agli stakeholder: come coinvolgere, tenere informati, far partecipare e impegnare i vari stakeholder a favore del portfolio, della sua strategia e dei suoi obiettivi. Ciò si può mettere in atto trattando il singolo stakeholder o gruppo di stakeholder in modo diverso a seconda dei loro interessi e della loro influenza. Per semplificare il processo, è possibile raggruppare gli stakeholder con interessi simili e dello stesso livello di influenza. La strategia di gestione degli stakeholder spesso è esposta in un piano di comunicazione, che per ogni stakeholder o gruppo descrive perché, cosa, quando e quanto spesso comunicare, attraverso quale canale, chi se ne deve occupare e quale dev'essere il livello di dettaglio della comunicazione. Il "cosa" è essenziale: il messaggio dovrebbe essere modulato secondo le specifiche aspettative degli stakeholder e volto a ottenerne l'impegno a sostenere (o almeno a non ostacolare) il portfolio.

Il piano di comunicazione è fondamentale per la gestione delle aspettative, che può essere riassunta come l'impegno dell'individuo per influenzare le aspettative dei vari stakeholder, in modo da indurli ad aspettarsi e ad apprezzare quello che il portfolio può produrre e produrrà (e quando lo produrrà), perché non restino delusi a causa di aspettative sbagliate sull'avanzamento e sui risultati.

Ovviamente tutte le comunicazioni coinvolgono almeno due parti, quindi è necessario appurare se e come è stato ricevuto il messaggio inviato e dar seguito ai feedback e alle altre comunicazioni in arrivo.

Poiché le circostanze cambiano, il piano di comunicazione dev'essere regolarmente riesaminato e aggiornato. Si sviluppano potenziali alleanze e si identificano possibili collaboratori. Per ogni parte coinvolta si individuano i benefici e i risultati della potenziale partnership o alleanza. Si stabiliscono e sviluppano relazioni con i possibili collaboratori.

Parametri

L'individuo:

- Spiega l'importanza di una strategia per la gestione degli stakeholder
- Prepara un piano di comunicazione
- Spiega perché, cosa, quando, come, chi e il livello di dettaglio necessario per uno specifico stakeholder o gruppo di stakeholder
- Adatta il piano e/o la strategia di comunicazione in base al mutamento delle circostanze
- Spiega le ragioni per le modifiche al piano di comunicazione
- Identifica e valuta le opportunità di alleanze e partnership
- Identifica e valuta potenziali collaboratori

4.5.12.3 Relazionarsi con dirigenti, sponsor e management di alto livello per ottenerne l'impegno e per gestire interessi e aspettative

Descrizione

Nei portfolio e in quasi tutte le componenti, gli stakeholder più importanti sono dirigenti e sponsor. Spesso i dirigenti concedono i fondi (budget) e/o possono decidere su risorse, priorità dei requisiti, definizione dello scopo ecc. La gestione delle aspettative di questi stakeholder primari è della massima importanza. L'impegno e la fiducia di dirigenti, alto management e/o sponsor sono di grande utilità per il successo sia del portfolio e delle sue componenti sia del management. È importante instaurare una buona relazione di lavoro e una comunicazione aperta.

A volte i ruoli sono affidati a un'unica persona; più spesso persone diverse coprono i vari ruoli. Tutte hanno aspettative, interessi e livello di influenza propri. A seconda del portfolio, delle componenti e del contesto, i dirigenti e/o gli sponsor possono fare la loro parte nella gestione degli stakeholder e fungere da ambasciatori, poiché spesso hanno una posizione e delle relazioni che mancano all'individuo manager.

Parametri

L'individuo:

- Coinvolge management e/o sponsor
- Gestisce le aspettative della direzione di progetto, dell'alto management e/o degli sponsor
- Fa in modo che dirigenti e/o sponsor fungano da ambasciatori

4.5.12.4 Relazionarsi con utenti, partner, fornitori e altri stakeholder per ottenerne l'impegno e la collaborazione

Descrizione

Nei portfolio e in ogni componente, il coinvolgimento tempestivo e profondo degli utenti è un prerequisito per il successo. Gli utenti o i loro rappresentanti possono fornire informazioni su bisogni e requisiti e su come verranno utilizzati i risultati. Questo è spesso essenziale per definire ogni componente e i suoi deliverable. Gli utenti e i gruppi di utenti possono anche fornire risorse.

I fornitori possono fornire al portfolio o a una sua componente risorse, conoscenze, sottoprodotti ecc. È importante cercare di scegliere i fornitori migliori, soprattutto se risorse, conoscenze e/o sottoprodotti si possono reperire solo all'esterno dell'organizzazione e per farlo è necessario stipulare contratti formali.

I partner sono persone, gruppi o organizzazioni che cooperano per produrre congiuntamente parte dei risultati del portfolio oppure possono dare un contributo più ampio al raggiungimento degli obiettivi del portfolio. I partner possono unire gli sforzi solo per una specifica componente oppure lavorare insieme in un'alleanza più permanente. I partner possono anche essere altri manager, con i quali si deve concordare il passo o il contenuto del portfolio per ottimizzare i benefici per l'organizzazione.

Quando il portfolio ha un comitato di direzione, ne fanno parte uno o più utenti senior (rappresentanti degli utenti) e fornitori senior (rappresentanti dei fornitori). Gli utenti e altri stakeholder possono far parte di un gruppo d'ascolto (sounding board) che consiglia i dirigenti o il comitato di direzione. L'individuo deve focalizzarsi su questi gruppi di stakeholder fin dall'avvio del portfolio e utilizzare la propria influenza per scegliere i migliori rappresentanti degli utenti e fornitori.

Parametri

L'individuo:

- Coinvolge gli utenti e li fa impegnare nel portfolio e nelle componenti rilevanti
- Ottiene l'impegno dei fornitori nel portfolio e nelle componenti relative
- Collabora con i partner per ottenere il miglior risultato per l'organizzazione

4.5.12.5. Organizzare e mantenere network e alleanze

Descrizione

Una parte della strategia di gestione degli stakeholder consiste nell'implementazione di network e alleanze, sia formali che informali. Quando sono formali, gli accordi vengono negoziati e documentati e si sviluppa e implementa un piano di collaborazione continuativa. All'interno di questo piano si identificano i parametri di performance e si sviluppa una strategia di uscita.

Tutti i network e le alleanze dovrebbero essere riesaminati di frequente e migliorati quando necessario. Le alleanze possono terminare secondo gli accordi, oppure perché la relazione formale non è più utile alle organizzazioni o agli stakeholder. Spesso è probabile che un'organizzazione voglia stabilire alleanze con gli stessi partner per collaborazioni future, quindi la chiusura di una relazione formale va gestita con cautela.

I network sono di natura più informale e di solito vengono mantenuti oltre il ciclo di vita del programma o, nel caso del portfolio, per un arco temporale definito.

Parametri

L'individuo:

- Negozia e documenta gli accordi di alleanza
- Sviluppa e implementa un piano di cooperazione
- Sviluppa e valuta parametri per il successo
- Rispetta gli accordi chiave di partnership
- Chiude tutti gli accordi contrattuali formali

4.5.13. Cambiamento e trasformazione

Definizione

Lo sviluppo di nuove capacità apporta benefici solo quando vengono messe a frutto e quando sono supportate dall'organizzazione e dalle persone che ne beneficiano. Il cambiamento (miglioramento di una situazione corrente, basato sul passato) e la trasformazione (lo sviluppo emergente di nuove situazioni, basato su una visione del futuro) forniscono processi, strumenti e tecniche che possono aiutare individui e organizzazioni a operare transizioni personali e aziendali di successo, che sfocino nell'adozione e nella realizzazione del cambiamento.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di aiutare società, organizzazioni e individui a cambiare o trasformarsi, in modo da ottenere i benefici e raggiungere gli obiettivi programmati.

Descrizione

I portfolio vengono organizzati per ottenere dei miglioramenti. In molti casi, questi miglioramenti non vengono raggiunti solamente con l'ottenimento di un risultato, ma richiedono anche piccoli o grandi cambiamenti nel comportamento dell'organizzazione.

Le persone di solito non sono contrarie al cambiamento, sono contrarie all'idea di essere cambiate. Per superare con successo le obiezioni si può, per esempio, fornire supporto, affrontare le resistenze e sviluppare le conoscenze e le abilità necessarie per mettere in atto il cambiamento. Cambiamenti più strategici comporteranno anche la capacità di influenzare una coalizione leader e di utilizzare tecniche psicologiche e psicosociali. Quando il cambiamento è ben gestito, le persone si sentono coinvolte nel processo e collaborano per raggiungere un obiettivo comune, realizzando benefici e producendo risultati.

La trasformazione avviene quando i comportamenti vengono modificati perché c'è la volontà di fare le cose in modo diverso. La trasformazione è guidata da una vision e dipende largamente dalla forza di quest'ultima e dalla volontà di coloro che la condividono di spendere veramente le loro energie per realizzarla.

Il livello di gestione del cambiamento e della trasformazione richiesto da un portfolio dipende soprattutto dalla quantità di disturbo arrecato alla vita quotidiana di persone e gruppi e da aspetti come la cultura, il sistema di valori e la storia dei cambiamenti passati. Cambiamento e trasformazione di solito non avvengono perché "programmati" e non sono processi lineari. L'individuo deve costantemente monitorare e valutare l'efficacia dei cambiamenti e adeguare di conseguenza la strategia di cambiamento o trasformazione. L'individuo deve anche considerare le capacità e le possibilità di cambiamento di persone, gruppi o organizzazioni, in modo da poterli aiutare ad adattarsi o trasformarsi con successo.

Solitamente i portfolio producono nuove capacità. Tuttavia, è solo quando vengono messe a frutto che si ottengono valore aggiunto e benefici. I cambiamenti organizzativi o di business spesso influenzano o alterano processi, sistemi, struttura organizzativa e ruoli, ma soprattutto influenzano il comportamento delle persone. I cambiamenti possono essere molto piccoli oppure richiedere una trasformazione completa. A volte possono persino essere dirompenti, e allora sono necessarie capacità particolari per riuscire a realizzarli.

Conoscenze

- Stili di apprendimento di persone, gruppi e organizzazioni
- Teorie sulla gestione del cambiamento organizzativo
- Impatto del cambiamento sugli individui
- Tecniche di gestione del cambiamento personale
- Dinamiche di gruppo
- Analisi dell'impatto
- Analisi degli attori
- Teoria della motivazione
- Teoria del cambiamento

Capacità e abilità

- Valutare capacità e possibilità di cambiamento di individui, gruppi o organizzazioni
- Intervenire sul comportamento di individui e gruppi
- Gestire le resistenze al cambiamento

Elementi di competenza collegati

- Tutti gli altri CE dell'area "practice"
- Perspective 1: strategia
- Perspective 2: governance, strutture e processi
- Perspective 4: poteri e interessi
- Perspective 5: cultura e valori
- People 3: comunicazioni personali
- People 5: leadership
- People 8: ingegnosità e intraprendenza

Indicatori chiave di competenza

4.5.13.1 Valutare ed esaminare gli impatti del cambiamento che influiscono sul portfolio

Descrizione

Le organizzazioni e le persone hanno dei limiti relativamente alla capacità, alla possibilità e alla volontà di cambiare. Questi limiti dipendono, tra gli altri fattori, dal successo dei cambiamenti precedenti, dallo stress e dalla pressione, dalla comprensione della necessità di un certo cambiamento, dalla cultura, dall'atmosfera e dalla previsione di prospettive positive o negative. Possono anche sussistere resistenze, aperte o nascoste, al cambiamento proposto, che hanno un'influenza negativa sulla capacità di adattarsi al cambiamento. In molti casi, l'opposizione non viene da coloro che sono direttamente coinvolti dal cambiamento, bensì dai loro dirigenti. La capacità di adattarsi al cambiamento non è costante, bensì viene influenzata da fattori sia interni sia esterni. Il portfolio non produce cambiamenti. Tuttavia ne viene influenzato e quindi l'individuo deve valutare ed esaminare i possibili impatti che influiscono sul portfolio.

Parametri

L'individuo:

- Analizza la capacità di adattarsi al cambiamento richiesto, sulla base di

precedenti cambiamenti riusciti e falliti nell'organizzazione

- Valuta le possibili aree (tematiche, persone) di resistenza al cambiamento
- Riconosce e influenza le circostanze che possono migliorare la capacità di adattamento

4.5.13.2 Sviluppare la strategia di cambiamento o di trasformazione per il portfolio

Descrizione

La strategia di cambiamento viene sviluppata dall'individuo (oppure emerge e viene poi organizzata dall'individuo) per affrontare i cambiamenti o le trasformazioni previsti e tiene in considerazione la capacità di cambiare o la volontà di trasformarsi. Il piano di trasformazione viene sviluppato e convalidato da individui e gruppi interessati.

Cambiamenti e trasformazioni non avvengono dalla sera alla mattina, e di solito serve tempo perché apportino valore.

Parametri

L'individuo:

- Identifica le strategie di trasformazione
- Collabora con altri per la validazione delle strategie
- Documenta le strategie

4.5.13.3 Sostenere il processo di cambiamento

Descrizione

Una volta che il cambiamento è avviato, servono misure per sostenerlo. L'individuo dovrebbe monitorare costantemente il processo e valutare quali attività contribuiscono al cambiamento desiderato. Le attività di successo vengono documentate in un database delle lezioni apprese.

Parametri

L'individuo:

- Monitora e gestisce la resistenza al cambiamento
- Implementa gli interventi pianificati
- Modera o organizza workshop e formazione
- Adatta regolarmente il piano di cambiamento o di trasformazione per inserire le lezioni apprese e i cambiamenti nel portfolio

4.5.14 Selezione e armonizzazione

Definizione

Questo elemento di competenza si basa su valutazione, selezione e controllo delle performance di progetti e programmi nell'ambito del portfolio e sulla armonizzazione di questo, per garantire che il portfolio nel suo insieme crei i massimi benefici per l'organizzazione.

Scopo

Lo scopo di questo elemento di competenza è mettere in grado l'individuo di assegnare priorità, selezionare e riesaminare tutti i progetti e programmi nell'ambito del portfolio, in base a criteri chiari. Mantenere armonia, coerenza e performance è cruciale per raggiungere risultati e obiettivi.

Descrizione

Questo elemento di competenza è il fulcro della gestione dei progetti e programmi che compongono il portfolio. Il processo di "selezione e armonizzazione" implica la scelta ciclica di progetti e programmi per assicurare che il portfolio resti equilibrato.

La selezione di progetti e programmi è un processo continuativo e iterativo, nel quale il portfolio è "popolato" di progetti e programmi sia nuovi sia già esistenti, mentre quelli che sono stati completati vengono rimossi. Alcuni progetti o programmi possono essere cancellati o sospesi e, benché restino dentro il portfolio, non sono più "attivi". L'attività di selezione può avvenire a intervalli regolari, per esempio una o due volte all'anno (o al massimo trimestralmente), tenendo in considerazione il cambiamento di bisogni e priorità dell'organizzazione. Il processo di selezione può essere associato al processo di definizione del budget dell'organizzazione oppure avvenire separatamente da questo. Possono essere avanzate proposte o business case di nuovi progetti e programmi per un'eventuale selezione. Queste proposte vengono valutate per assicurare che siano allineate ai bisogni e alle priorità dell'organizzazione. Vengono presi in considerazione anche i vincoli come tempi, costi o disponibilità di risorse. Il processo di selezione stesso può anche sfociare nella sospensione, cancellazione o riduzione di priorità di progetti e programmi esistenti.

Una volta approvati, progetti e programmi vengono avviati utilizzando il processo di avviamento scelto dall'organizzazione e spesso amministrato o gestito da un portfolio management office. Armonizzare il portfolio consiste in un processo con cui si accerta che il portfolio stia effettivamente producendo i risultati previsti nel modo corretto e in linea con le priorità dell'organizzazione. È un processo di monitoraggio sul progresso delle componenti, sull'impatto che hanno sull'organizzazione e sul raggiungimento degli obiettivi. Sulla base di questo monitoraggio si prevede la performance futura. Se e quando necessario, si propongono cambiamenti del portfolio all'organo decisionale. Possibili cambiamenti includono il rallentamento o la velocizzazione delle componenti, lo spostamento di risorse strategiche da una componente a un'altra e persino (a volte temporaneamente) la sospensione di componenti. Si tratta di un processo periodico, in genere mensile. Benché si tratti un processo pianificato e solitamente stabile, possono insorgere cambiamenti imprevedibili, per lo più a causa di mutamenti improvvisi di priorità o nell'ambiente dell'organizzazione. In questi casi, l'intero portfolio deve essere rivalutato e riapprovato.

Conoscenze

- Concetti di domanda e offerta
- Metodi e tecniche di analisi, tra cui:
 - Analisi costi/benefici
 - Analisi quantitativa
 - Analisi multicriteriale
 - Pianificazione dello scenario

4. Lavorare nel portfolio management

- **Analisi probabilistica**
 - Metodi di analisi grafica
- **Presentare informazioni complesse e multidimensionali in modi creativi, tra cui**
 - Grafici a bolle
 - Grafici tridimensionali
 - Matrice Balanced scorecard
 - Confronto a coppie
- **Business case e studi di fattibilità**
- **Analisi finanziaria e analisi delle tendenze**
- **Qualità e miglioramento continuo**
- **Miglioramento del processo**
- **Metriche e indicatori chiave di performance come strumenti di gestione**

Capacità e abilità

- **Controllo dell'avanzamento**
- **Gestione del cambiamento**
- **Reporting**
- **Negoziazione**
- **Start-up workshop**
- **Riunione di avvio di progetto**
- **Mappatura delle interdipendenze**
- **Analisi dell'adeguatezza di:**
 - Risorse umane
 - Situazione finanziaria
 - Patrimonio
- **Tecniche di analisi di rischi e opportunità, per esempio:**
 - SWOT
 - PESTLE
 - Analisi delle competenze distintive
 - Pianificazione dello scenario
- **Modelli e strategie decisionali**
- **Capacità di definire il mix del portfolio preferito dall'organizzazione**
- **Capacità di compromessi ("trade-off") quando non esiste una soluzione perfetta**
- **Capacità di utilizzare criteri multipli per le decisioni gestionali**
- **Creare, utilizzare e applicare gli indicatori chiave di performance appropriati**
- **Identificare e documentare i benefici di progetto e di programma**
- **Determinare la performance di progetto e programma in base a informazioni di alto livello**

Elementi di competenza collegati

- **Tutti gli altri CE dell'area "practice"**
- **Perspective 1: strategia**
- **Perspective 2: governance, strutture e processi**
- **Perspective 3: conformità, standard e norme**
- **People 5: leadership**
- **People 7: conflitti e crisi**
- **People 8: ingegnosità e intraprendenza**
- **People 9: negoziazione**



Indicatori chiave di competenza

4.5.14.1 Identificare programmi, progetti o idee da includere nel portfolio

Descrizione

Progetti e programmi sono inizialmente identificati inserendoli in una lista che viene regolarmente aggiornata. Questa lista può includere idee, proposte di progetti e programmi oppure progetti e programmi in vari stadi del loro ciclo di vita. Nella lista possono essere indicati anche progetti e programmi inattivi o sospesi. Si valutano le interdipendenze tra progetti e programmi per stabilire i benefici per il business che ne possono derivare. Si individuano progetti e programmi obbligatori e li si aggiungono al portfolio se appropriato.

Parametri

L'individuo:

- Intraprende un censimento per individuare e raccogliere tutte le idee e i progetti e programmi proposti, pianificati, attivi o inattivi dell'organizzazione
- Raccoglie e documenta le problematiche correnti e il loro stato
- Mantiene inventario e revisiona con individui/team adeguati

4.5.14.2 Analizzare le caratteristiche di programmi e progetti

Descrizione

Vengono analizzati tutti i progetti e programmi per determinare la loro fattibilità, oltre che il loro profilo riguardo a risorse, tempi e costi. L'analisi valuta anche le eventuali interdipendenze e stabilisce quanto ogni programma e progetto è allineato agli obiettivi strategici. La desiderabilità di progetti e programmi viene valutata in base al rischio che comportano, ai benefici attesi e all'impatto sul business. Quando i benefici e l'impatto sul business non sono chiari o definibili, potrebbe essere commissionato uno studio di fattibilità per stabilire il merito dell'investimento. Vengono per esempio identificati progetti e programmi obbligatori, associati con la necessità di implementare requisiti legali, normativi o di conformità, per includerli nel portfolio.

La valutazione di progetti e programmi e l'assegnazione di priorità si prefiggono di garantire che essi siano allineati alle necessità e alle priorità dell'organizzazione. Progetti e programmi vengono quindi confrontati e se ne stabiliscono le priorità. Si verifica anche che nel portfolio non ci siano doppioni di progetti o programmi e si valuta il modo in cui progetti e programmi potrebbero essere eseguiti, raccomandando accorpamenti o raggruppamenti per aumentare l'efficienza.

Parametri

L'individuo:

- Raccoglie informazioni sulle interfacce di progetti e programmi, rischi emergenti, requisiti di risorse e costi, benefici per il business e relative tempistiche
- Delinea le interdipendenze tra progetti e programmi
- Identifica progetti e programmi obbligatori e li evidenzia per includerli nel portfolio
- Intraprende un'analisi comparativa per determinare i progetti e programmi più adatti a ricevere l'investimento dell'organizzazione
- Assegna priorità a progetti e programmi sulla base dell'analisi comparativa
- Esamina e corregge progetti e programmi che producono benefici e risultati simili per il business, in modo da eliminare doppioni e sfruttare sinergie
- Raggruppa i progetti correlati tra loro per gestirli come programma, assicurando efficienza

4.5.14.3 Stabilire la priorità di progetti e programmi sulla base delle priorità dell'organizzazione

Descrizione

L'organizzazione stabilisce i criteri che utilizzerà per assegnare una priorità a progetti e programmi. Tali criteri possono includere rischio, dimensione, tipo o importanza strategica del progetto. Le priorità possono essere riviste e modificate nel tempo per via delle esigenze dell'organizzazione, dei cambiamenti del mercato o di nuovi obiettivi strategici. I criteri di priorità per la valutazione di un portfolio sono concordati con executive gli stakeholder direttivi.

Le priorità assegnate a progetti e programmi si basano su questi criteri e viene creata una graduatoria delle componenti. La lista viene poi passata ai processi di finanziamento, assegnazione risorse e selezione per garantire che questi fattori siano considerati. I manager di progetti e programmi sono anche in grado di stabilire i fattori critici di successo e gli indicatori chiave di performance sulla base dei criteri di assegnazione delle priorità dell'organizzazione.

Parametri

L'individuo:

- Identifica, documenta e rivede metodi e criteri per rispecchiare le modifiche di priorità dell'organizzazione nell'assegnazione di priorità a progetti e programmi
- Assicura l'accordo con gli stakeholder direttivi sui criteri di priorità per il portfolio di progetti
- Supporta il processo di revisione e assegnazione priorità della direzione
- Supporta i processi di finanziamento, assegnazione risorse e selezione
- Assegna priorità a progetti e programmi sulla base del loro allineamento e contributo agli obiettivi strategici dell'organizzazione

4.5.14.4 Supervisione dell'avanzamento di programmi e progetti

Descrizione

All'individuo è richiesto di gestire il portfolio e fornire la supervisione di programmi e progetti intrapresi nel suo ambito. È importante che l'individuo sia consapevole dello stato di avanzamento delle componenti, di come stanno progredendo (tempistica e budget) e di qualsiasi rischio potenziale. L'individuo può raccomandare che le componenti vengano riesaminate, che specifiche componenti siano sospese o cancellate o che venga modificato il loro ambito se non soddisfano più gli obiettivi / non producono più i benefici identificati. Queste raccomandazioni devono essere periodicamente inserite nel processo di selezione dei progetti.

Parametri

L'individuo:

- Allinea il portfolio in base ad appropriati punti di revisione del ciclo di revisione del portfolio
- Raccoglie e rivede dati qualitativi e quantitativi per stabilire la performance di progetti e programmi rispetto ai piani
- Monitora il portfolio per assicurare che programmi e progetti ottengano gli obiettivi e i benefici principali identificati
- Identifica e segnala programmi e progetti che non ottengono la performance pianificata perché vengano ulteriormente analizzati
- Identifica e raccomanda cambiamenti delle componenti del portfolio

4.5.14.5 Analizzare e prevedere la performance futura del portfolio

Descrizione

Nell'ambito della gestione del portfolio, all'individuo è chiesto di analizzare e prevedere la sua performance futura. Può trattarsi di un processo continuativo per il reporting al senior management o nell'ambito della funzione gestionale giornaliera dell'organizzazione.

La gestione della performance del portfolio prevede di valutare regolarmente il suo valore e il suo contributo alle priorità strategiche, al fine di stabilire se le sue componenti stanno producendo i risultati previsti e assicurare che l'intero portfolio resti equilibrato e allineato strategicamente. L'individuo può individuare le lezioni apprese e fornire suggerimenti per i processi di identificazione, assegnazione di priorità e selezione delle componenti.

Parametri

L'individuo:

- Rivede e migliora i processi di identificazione e approvazione delle componenti
- Valuta il valore del portfolio e il suo contributo alle priorità strategiche, monitorando e rivedendo i parametri degli indicatori chiave di performance
- Individua e utilizza le lezioni apprese per i processi di selezione, assegnazione di priorità e armonizzazione del portfolio

4.5.14.6 Preparare e facilitare le decisioni del portfolio

Descrizione

L'individuo identifica e documenta i metodi da utilizzare per selezionare progetti e programmi, tenendo in considerazione il mix desiderato dall'organizzazione, che può dipendere dal rischio, dal dominio tecnico e/o da altri criteri. Tutti i progetti obbligatori (per esempio conformità a o cambiamenti di norme o leggi) vengono identificati e aggiunti al portfolio, indipendentemente dalla loro graduatoria o priorità.

Alcuni nuovi progetti e programmi potrebbero non essere approvati o essere rifiutati. Progetti e programmi esistenti potrebbero essere cancellati o temporaneamente sospesi.

Suggerimenti sulle componenti da includere nel portfolio vengono sottoposti all'organo preposto per l'approvazione (per esempio al senior management, al comitato per gli investimenti ecc.). Quando progetti e programmi vengono approvati, si allocano fondi e risorse. Le decisioni dell'organo di approvazione vengono comunicate agli stakeholder per assicurare chiarezza e trasparenza.

Parametri

L'individuo:

- Identifica e documenta il mix ideale di progetti e programmi dell'organizzazione
- Seleziona progetti e programmi da includere nel portfolio in base ai criteri di selezione approvati dall'organizzazione
- Prepara suggerimenti per la selezione di progetti e programmi da sottoporre ad approvazione
- Comunica agli stakeholder i risultati della selezione di progetti e programmi

Allegato A: Riferimenti incrociati IPMA ICB4 verso ISO21504: 2015

Queste tavole di corrispondenza indicano per ciascuno Competence Element e/o Key Competence Indicator l'equivalente così come definiti nella ISO21504.

La corrispondenza è indicata esclusivamente per gli elementi relativi all'IPMA ICB Portfolio Management poiché la 21504 si applica esclusivamente al portfolio management (e non al project o programme management).

E' anche opportuno fare notare che la ISO21504 è uno standard basato sui processi, mentre l'IPMA ICB è uno standard basato sulle competenze dell'individuo. Le tavole di questa appendice identificano la corrispondenza tra IPMA ICB e ISO21504. Ad ogni modo essi non sono necessariamente gli stessi bensì sono piuttosto da considerarsi "simili" date le differenze che esistono tra un processo descritto in uno standard basato sui processi (ISO21504) e conoscenze, capacità e abilità come descritte in uno standard basato sulle competenze di un individuo (IPMA ICB).

Qualora il CE o KCI dell'IPMA ICB fosse indicato in parentesi si evidenzia una corrispondenza parziale. Laddove invece non esistesse corrispondenza con la ISO21504 nella tavola viene indicato "Non coperto dalla ISO21504".

IPMA ICB - Elementi di Competenza Area People

| Competence Element IPMA ICB | Corrispondenza ISO 21504 |
|--|----------------------------|
| People 1: Autodisciplina | Non coperta dalla ISO21504 |
| People 2: Integrità personale e affidabilità | Non coperta dalla ISO21504 |
| People 3: Comunicazione personale | Non coperta dalla ISO21504 |
| People 4: Relazioni e coinvolgimento | Non coperta dalla ISO21504 |
| People 5: Leadership | Non coperta dalla ISO21504 |
| People 6: Lavoro di squadra | Non coperta dalla ISO21504 |
| People 7: Conflitti e crisi | Non coperta dalla ISO21504 |
| People 8: Ingegnosità e Intraprendenza | Non coperta dalla ISO21504 |
| People 9: Negoziazione | Non coperta dalla ISO21504 |
| People 10: Orientamento ai risultati | Non coperta dalla ISO21504 |

IPMA ICB – Elementi di Competenza Area Practice

| Competence Element IPMA ICB | Corrispondenza ISO 21504 |
|--|---|
| Practice 1: Impostazione del progetto | 4.3 Portfolio management framework 4.5 Criteria for selecting and prioritising portfolio components |
| Practice 2: Benefici | 5.7.5 Managing the integration of benefits |
| Practice 3: Ambito | Non coperta dalla ISO21504 |
| Practice 4: Tempo | Non coperta dalla ISO21504 |
| Practice 5: Organizzazione e informazione | 4.7 Visibility of the portfolio 4.8 Portfolio performance reporting structure 5.7.4 Reporting portfolio performance |
| Practice 6: Qualità | Non coperta dalla ISO21504 |
| Practice 7: Gestione economico-finanziaria | Non coperta dalla ISO21504 |
| Practice 8: Risorse | 5.8.4 Optimising resources |
| Practice 9: Approvvigionamenti e Partnership | Non coperta dalla ISO21504 |
| Practice 10: Pianificazione e controllo | 5.7.2 Establishing the portfolio performance measurements baseline 4.9 Improving portfolio management |
| Practice 11: Rischi e opportunità | 5.8.5 Managing portfolio risks |
| Practice 12: Stakeholder | 3.4 Stakeholder engagement and management |

| Competence Element IPMA ICB | Corrispondenza ISO 21504 |
|---|--|
| Practice 13: Cambiamento e trasformazione | Non coperta dalla ISO21504 |
| Practice 14: Selezione e armonizzazione | 5.5 Assessing and selecting portfolio components 5.7.3 Managing portfolio performance 5.8.2 Optimising portfolio components 5.8.3 Maintaining the portfolio |

IPMA ICB - Elementi di Competenza Area Perspective

| Competence Element IPMA ICB | Corrispondenza ISO 21504 |
|--|--|
| Perspective 1: Strategia | 3.1 Context and need for portfolio management 3.2.4 Opportunities and threats 5.6 Validating portfolio alignment to strategic objectives |
| Perspective 2: Governance, strutture e processi | 3.3.2 Defining decision rights for portfolio content (4.6 Alignment with organisational processs and systems) 4.10 Governance of portfolios |
| Perspective 3: Conformità, standard e norme | Non coperta dalla ISO21504 |
| Perspective 4: Poteri e interessi | Non coperta dalla ISO21504 |
| Perspective 5: Cultura e valori | Non coperta dalla ISO21504 |

Allegato B: Riferimenti incrociati IPMA ICB3 verso IPMA ICB4

Queste tavole di corrispondenza indicano per ciascuno Competence Element e/o Key Competence Indicator l'equivalente con riferimento agli elementi definiti nella versione IPMA ICB versione 3.0. La corrispondenza è indicata esclusivamente per gli elementi relativi all'IPMA ICB Project Management.

Qualora il CE o KCI dell'IPMA ICB è indicato in parentesi si evidenzia una corrispondenza parziale.

IPMA ICB Versione 3 – Elementi di Competenza Tecnica

| Elementi di Competenza IPMA ICB Versione 3.0 | Corrispondenza con IPMA ICB versione 4.0 |
|---|---|
| 1.01 Successo del Project Management | Practice 1: Impostazione del progetto Perspective 1: Strategia KCI Determinare, valutare e rivedere i fattori critici di successo (People 10: Orientamento ai risultati KCI1 Valutare ogni azione e decisione in base al suo impatto sul successo del progetto e sugli obiettivi aziendali) (People 10: Orientamento ai risultati KCI5 Produrre risultati e ottenere consenso) |
| 1.02 Parti interessate | Practice 12: Stakeholder (Perspective 4: Poteri e interessi) |
| 1.03 Requisiti ed obiettivi del progetto | Practice 2: Requisiti e obiettivi |
| 1.04 Rischi ed opportunità | Practice 11: Rischi e opportunità |
| 1.05 Qualità | Practice 6: Qualità |
| 1.06 Organizzazione di progetto | Practice 5: Organizzazione e informazione KCI Definire struttura, ruoli e responsabilità all'interno del progetto Practice 5: Organizzazione e informazione KCI Implementare, monitorare e mantenere l'organizzazione del progetto |
| 1.07 Lavoro di gruppo | People 6: Lavoro di squadra |
| 1.08 Risoluzione dei problemi | People 8: Ingegneria e Intraprendenza In particolare KCI 4.4.8.2-4.4.8.5 |
| 1.09 Strutture di progetto | Practice 3: Ambito KCI Strutturare l'ambito del progetto Practice 3: Ambito KCI Definire i work package del progetto |
| 1.10 Scopo e risultati | Practice 3: Ambito KCI Definire i deliverable del progetto Practice 3: Ambito KCI Stabilire e mantenere la struttura dell'ambito |
| 1.11 Programmazione temporale e fasi del progetto | Practice 4: Tempo |

| Elementi di Competenza IPMA ICB Versione 3.0 | Corrispondenza con IPMA ICB versione 4.0 |
|---|---|
| 1.12 Risorse | Practice 8: Risorse |
| 1.13 Costi e finanza | Practice 7: Gestione economico-finanziaria |
| 1.14 Approvvigionamenti e contratti | Practice 9: Approvvigionamenti e Partnership |
| 1.15 Varianti | Practice 10: Pianificazione e controllo KCI Valutare, concordare e attuare i cambiamenti nel progetto |
| 1.16 Controllo e rapporti di progetto | Practice 10: Pianificazione e controllo KCI Controllare la performance di progetto rispetto al piano iniziale e prendere se necessario misure correttive Practice 10: Pianificazione e controllo KCI Produrre rapporti sull'avanzamento del progetto |
| 1.17 Informazione e documentazione | Practice 5: Organizzazione e informazione KCI Valutare e determinare i bisogni degli stakeholder rispetto a informazione e documentazione Practice 5: Organizzazione e informazione KCI Istituire infrastrutture, processi e sistemi per il flusso informativo |
| 1.18 Comunicazione | People 3: Comunicazione personale |
| 1.19 Avviamento del progetto | Practice 10: Pianificazione e controllo KCI Avviare il progetto, sviluppare e concordare il piano di project management Practice 10: Pianificazione e controllo KCI Iniziare e gestire la transizione verso una nuova fase di progetto |
| 1.20 Chiusura del progetto | Practice 10: Pianificazione e controllo KCI Concludere e valutare una fase del progetto |

IPMA ICB Versione 3 – Elementi di Competenza Comportamentale

| IPMA ICB Version 3.0 competence elements | IPMA ICB Version 4.0 mapping |
|--|--|
| 2.01 Leadership | People 5: Leadership |
| 2.02 Coinvolgimento e motivazione | People 4: Relazioni e coinvolgimento People 5: Leadership KCI Fare proprio il progetto e mostrare impegno KCI Condividere visioni e scopi per ottenere dagli altri impegno e coinvolgimento People 4: Relazioni e coinvolgimento KCI Condividere visioni e scopi per ottenere dagli altri impegno e coinvolgimento People 6: Lavoro di squadra KCI Dare potere al team delegando compiti e responsabilità People 1: Autodisciplina KCI Identificare e analizzare le proprie motivazioni per porsi obiettivi e restare concentrati |
| 2.03 Autocontrollo | People 1: Autodisciplina People 2: Integrità personale e affidabilità KCI Assumersi la responsabilità di azioni e decisioni |
| 2.04 Ascendente | People 5: Leadership KCI Fornire direttive, coaching e mentoring per guidare individui e team e migliorarne il lavoro People 5: Leadership KCI Esercitare potere e influenza sugli altri in modo adeguato per raggiungere gli obiettivi |
| 2.05 Approccio sereno | People 1: Autodisciplina KCI Organizzare il proprio lavoro sulla base della situazione e delle risorse People 3: Comunicazione personale KCI Usare umorismo e senso della prospettiva quando necessario People 10: Orientamento ai risultati KCI Creare e mantenere un ambiente di lavoro sano, sicuro e produttivo |
| 2.06 Apertura | People 8: Ingegneria e Intraprendenza KCI Stimolare e supportare un ambiente aperto e creativo People 3: Comunicazione personale KCI Facilitare e promuovere comunicazioni aperte |

| IPMA ICB Version 3.0 competence elements | IPMA ICB Version 4.0 mapping |
|---|---|
| 2.07 Creatività | People 8: Ingegneria e Intraprendenza KCI Stimolare e supportare un ambiente aperto e creativo People 8: Ingegneria e Intraprendenza KCI Promuovere e applicare tecniche creative per trovare alternative e soluzioni |
| 2.08 Orientamento ai risultati | People 10: Orientamento ai risultati |
| 2.09 Efficienza | People 10: Orientamento ai risultati KCI Equilibrare necessità e mezzi per ottimizzare i risultati e il successo |
| 2.10 Consultazione | People 4: Relazioni e coinvolgimento KCI Mostrare fiducia e rispetto incoraggiando gli altri a esprimere opinioni e preoccupazioni People 4: Relazioni e coinvolgimento KCI Condividere visioni e scopi per ottenere dagli altri impegno e coinvolgimento |
| 2.11 Negoziazione | People 9: Negoziazione |
| 2.12 Conflitti e crisi | People 7: Conflitti e crisi |
| 2.13 Affidabilità | People 2: Integrità personale e affidabilità KCI Agire, decidere e comunicare in modo coerente People 2: Integrità personale e affidabilità KCI Eseguire i compiti in modo scrupoloso per creare fiducia |
| 2.14 Apprezzamento dei valori | People 4: Relazioni e coinvolgimento KCI Mostrare fiducia e rispetto incoraggiando gli altri a esprimere opinioni e preoccupazioni (People 5: Leadership) |
| 2.15 Etica | People 2: Integrità personale e affidabilità KCI Riconoscere e applicare valori etici a ogni decisione e azione Perspective 3: Conformità, standard e norme KCI Scegliere canali e stili di comunicazione adatti agli interlocutori, al contesto e al livello di management People 2: Integrità personale e affidabilità KCI Promuovere la sostenibilità di prodotti e risultati) Perspective 3: Conformità, standard e norme KCI Identificare i principi e gli obiettivi di sostenibilità pertinenti e garantire la conformità a essi del progetto |

IPMA ICB Versione 3 – Elementi di Competenza Contestuale

| Elementi di Competenza IPMA ICB Versione 3.0 | Corrispondenza con IPMA ICB versione 4.0 |
|--|---|
| 3.01 Orientamento al progetto | Perspective 2: Governance, strutture e processi KCI Conoscere i principi del project management e come vengono implementati |
| 3.02 Orientamento al programma progetti | Perspective 2: Governance, strutture e processi KCI Conoscere e applicare i principi di programme management |
| 3.03 Orientamento al portafoglio progetti | Perspective 2: Governance, strutture e processi KCI Conoscere e applicare i principi del portfolio management |
| 3.04 Sviluppo del progetto, programma e portafoglio progetti | Perspective 3: Conformità, standard e norme KCI Valutazione, benchmarking e sviluppo delle competenze di project management dell'organizzazione |
| 3.05 Organizzazione permanente | Perspective 2: Governance, strutture e processi |
| 3.06 Business | Perspective 1: Strategia (Perspective 2: Governance, strutture e processi KCI Allineare il progetto con le strutture di reporting/processo decisionale e gli standard qualitativi dell'organizzazione) (Perspective 4: Poteri e interessi) |
| 3.07 Sistemi, prodotti e tecnologie | Perspective 2: Governance, strutture e processi Perspective 3: Conformità, standard e norme KCI Identificare i codici di deontologia e di buona condotta pertinenti e garantire la conformità a essi del progetto Perspective 3: Conformità, standard e norme KCI Identificare, utilizzare e sviluppare standard e strumenti professionali per il progetto Perspective 1: Strategia KCI Determinare, valutare e rivedere gli indicatori chiave di performance |
| 3.08 Gestione del personale | Perspective 2: Governance, strutture e processi KCI Allineare il progetto con funzioni e processi delle risorse umane |

| Elementi di Competenza IPMA ICB Versione 3.0 | Corrispondenza con IPMA ICB versione 4.0 |
|--|---|
| 3.09 Salute, sicurezza ed ambiente | <p>Perspective 3: Conformità, standard e norme KCI Identificare tutte le norme di salute, security, sicurezza, ambiente e prevenzione (HSSE) pertinenti e garantire la conformità a esse del progetto</p> <p>Perspective 3: Conformità, standard e norme KCI Identificare i principi e gli obiettivi di sostenibilità pertinenti e garantire la conformità a essi del progetto</p> |
| 3.10 Finanza | <p>Perspective 2: Governance, strutture e processi KCI Allineare il progetto con funzioni e processi delle risorse umane</p> |
| 3.11 Aspetti legali | <p>Perspective 3: Conformità, standard e norme KCI Identificare la legislazione pertinente e garantire che il progetto si conformi a essa</p> |

Allegato C: Tavola delle competenze – Competence Element

| | | Conoscenza | Comprensione | Applicazione | Analisi | Sintesi | Valutazione |
|----------------------------|------------------------------------|------------|--------------|--------------|---------|---------|-------------|
| Perspective | Strategia | | | | | | |
| | Governance, strutture e processi | | | | | | |
| | Conformità, standard e norme | | | | | | |
| | Poteri e interessi | | | | | | |
| | Cultura e valori | | | | | | |
| People | Autodisciplina | | | | | | |
| | Integrità personale e affidabilità | | | | | | |
| | Comunicazione personale | | | | | | |
| | Relazioni e coinvolgimento | | | | | | |
| | Leadership | | | | | | |
| | Lavoro di squadra | | | | | | |
| | Conflitti e crisi | | | | | | |
| | Ingegnosità e Intraprendenza | | | | | | |
| | Negoziazione | | | | | | |
| | Orientamento ai risultati | | | | | | |
| Practice | Impostazione del progetto | | | | | | |
| | Requisiti e obiettivi | | | | | | |
| | Ambito | | | | | | |
| | Tempo | | | | | | |
| | Organizzazione e informazione | | | | | | |
| | Qualità | | | | | | |
| | Gestione economico-finanziaria | | | | | | |
| | Risorse | | | | | | |
| | Approvvigionamenti e Partnership | | | | | | |
| | Pianificazione e controllo | | | | | | |
| | Rischi e opportunità | | | | | | |
| | Stakeholder | | | | | | |
| | Cambiamento e trasformazione | | | | | | |
| Selezione e armonizzazione | | | | | | | |

Allegato D: Tavola degli indicatori chiave di competenza (KCI)

Tavola Key Competence Indicator KCI

| Rif. | KCI | Pag. | Rif. | KCI | Pag. |
|-------------|--|-----------|---------|--|------|
| 4.3. | Perspective | 41 | 4.3.3 | Conformità, standard e norme | 52 |
| 4.3.1 | Strategia | 42 | 4.3.3.1 | Identificare la legislazione pertinente e assicurare che il progetto si conformi a essa | 53 |
| 4.3.1.1 | Allinearsi alla mission e alla vision dell'organizzazione | 43 | 4.3.3.2 | Identificare tutte le norme di salute, security, sicurezza, ambiente (HSSE) pertinenti e garantire che il portfolio sia conforme ad esse | 54 |
| 4.3.1.2 | Individuare e sfruttare le opportunità di influenzare la strategia dell'organizzazione | 44 | 4.3.3.3 | Identificare i codici di deontologia e di buona condotta pertinenti e garantire che il portfolio sia conforme a essi | 54 |
| 4.3.1.3 | Sviluppare e assicurare la validità nel tempo del business/della struttura organizzativa ottimale | 44 | 4.3.3.4 | Identificare i principi e gli obiettivi di sostenibilità e garantire che il portfolio sia conforme a essi | 55 |
| 4.3.1.4 | Determinare, valutare e rivedere i fattori critici di successo | 45 | 4.3.3.5 | Identificare, utilizzare e utilizzare standard e strumenti professionali per il portfolio | 55 |
| 4.3.1.5 | Determinare, valutare e rivedere gli indicatori chiave di performance | 45 | 4.3.3.6 | Valutazione, benchmarking e sviluppo delle competenze di portfolio management dell'organizzazione | 56 |
| 4.3.2 | Governance, strutture e processi | 47 | 4.3.4 | Poteri e interessi | 58 |
| 4.3.2.1 | Conoscere i principi del portfolio management e il modo in cui sono implementati e applicati | 48 | 4.3.4.1 | Valutare le ambizioni e gli interessi personali in gioco e il loro possibile impatto sul portfolio | 59 |
| 4.3.2.2 | Conoscere e applicare i principi del project di programme management e sapere come vengono implementati | 49 | 4.3.4.2 | Valutare l'influenza informale dei singoli e dei gruppi e il loro possibile impatto sul portfolio | 60 |
| 4.3.2.3 | Allineare il portfolio con le strutture di reporting/processo decisionale e gli standard qualitativi dell'organizzazione | 49 | 4.3.4.3 | Valutare la personalità e lo stile di lavoro degli altri e utilizzarli a beneficio del portfolio | 60 |
| 4.3.2.4 | Allineare il portfolio con i processi e le funzioni delle risorse umane | 50 | | | |
| 4.3.2.5 | Allineare il portfolio con i processi e le funzioni di finanza e controllo | 50 | | | |

| Rif. | KCI | Pag. | Rif. | KCI | Pag. |
|---------|--|------|---------|---|------|
| 4.3.5 | Cultura e valori | 61 | 4.4 | People | 64 |
| 4.3.5.1 | Riconoscere cultura e valori della società e le relative implicazioni per il portfolio | 62 | 4.4.1 | Autodisciplina | 65 |
| 4.3.5.2 | Allineare il portfolio alla cultura informale e ai valori aziendali dell'organizzazione | 62 | 4.4.1.1 | Identificare e comprendere il modo in cui valori ed esperienze personali influiscono sul lavoro | 66 |
| 4.3.5.3 | Valutare la cultura e i valori informali dell'organizzazione e le loro implicazioni per il portfolio | 63 | 4.4.1.2 | Costruire la fiducia in se stessi sulla base dei propri punti di forza e di debolezza | 66 |
| | | | 4.4.1.3 | Identificare e analizzare le proprie motivazioni per porsi obiettivi e restare concentrati | 67 |
| | | | 4.4.1.4 | Organizzare il proprio lavoro sulla base della situazione e delle risorse | 67 |
| | | | 4.4.1.5 | Assumersi la responsabilità dell'apprendimento e dello sviluppo personale | 68 |
| | | | 4.4.2 | Integrità personale e affidabilità | 69 |
| | | | 4.4.2.1 | Riconoscere e applicare valori etici a ogni decisione e azione | 69 |
| | | | 4.4.2.2 | Promuovere la sostenibilità di prodotti e risultati | 70 |
| | | | 4.4.2.3 | Assumersi la responsabilità di azioni e decisioni | 70 |
| | | | 4.4.2.4 | Agire, decidere e comunicare in modo coerente | 70 |
| | | | 4.4.2.5 | Eeguire i compiti in modo scrupoloso per creare fiducia | 71 |

Tavola Key Competence Indicator KCI

| Rif. | KCI | Pag. | Rif. | KCI | Pag. |
|---------|---|------|---------|--|------|
| 4.4.3 | Comunicazione personale | 72 | 4.4.5 | Leadership | 79 |
| 4.4.3.1 | Fornire informazioni chiare e strutturate agli altri e verificarne la comprensione | 73 | 4.4.5.1 | Prendere iniziative e offrire aiuto e consiglio in modo proattivo | 80 |
| 4.4.3.2 | Facilitare e promuovere comunicazioni aperte | 73 | 4.4.5.2 | Fare proprio il progetto e mostrare impegno | 80 |
| 4.4.3.3 | Scegliere canali e stili di comunicazione adatti agli interlocutori, al contesto e al livello di management | 74 | 4.4.5.3 | Fornire direttive, coaching e mentoring per guidare individui e team e migliorarne il lavoro | 80 |
| 4.4.3.4 | Comunicare efficacemente con team virtuali | 74 | 4.4.5.4 | Esercitare potere e influenza sugli altri in modo adeguato per raggiungere gli obiettivi | 81 |
| 4.4.3.5 | Usare umorismo e senso della prospettiva quando necessario | 74 | 4.4.5.5 | Prendere decisioni, applicarle e rivederle | 81 |
| 4.4.4 | Relazioni e coinvolgimento | 75 | 4.4.6 | Lavoro di squadra | 83 |
| 4.4.4.1 | Avviare e sviluppare relazioni personali e professionali | 76 | 4.4.6.1 | Selezionare e costruire il team | 84 |
| 4.4.4.2 | Costruire, favorire e mantenere reti sociali | 76 | 4.4.6.2 | Promuovere la cooperazione e il networking tra i membri del team | 84 |
| 4.4.4.3 | Mostrare empatia con l'ascolto, la comprensione e il sostegno | 76 | 4.4.6.3 | Sostenere, favorire e valutare lo sviluppo del team e dei suoi membri | 85 |
| 4.4.4.4 | Mostrare fiducia e rispetto incoraggiando gli altri a esprimere opinioni e preoccupazioni | 77 | 4.4.6.4 | Dare potere al team delegando compiti e responsabilità | 85 |
| 4.4.4.5 | Condividere visioni e scopi per ottenere dagli altri impegno e coinvolgimento | 77 | 4.4.6.5 | Riconoscere gli errori per ottenere insegnamenti | 86 |

| Rif. | KCI | Pag. | Rif. | KCI | Pag. |
|---------|--|------|----------|---|------|
| 4.4.7 | Conflitti e crisi | 87 | 4.4.9 | Negoziazione | 95 |
| 4.4.7.1 | Prevedere e possibilmente prevenire conflitti e crisi | 88 | 4.4.9.1 | Identificare e analizzare gli interessi di tutte le parti coinvolte nella negoziazione | 96 |
| 4.4.7.2 | Analizzare cause e conseguenze di conflitti e crisi e scegliere le reazioni appropriate | 88 | 4.4.9.2 | Sviluppare e valutare opzioni e alternative che potrebbero soddisfare i bisogni di tutte le parti | 96 |
| 4.4.7.3 | Mediare e risolvere conflitti e crisi e/o il loro impatto | 89 | 4.4.9.3 | Definire una strategia di negoziazione in linea con i propri obiettivi e accettabile per tutte le parti coinvolte | 97 |
| 4.4.7.4 | Identificare e condividere le lezioni apprese da conflitti o crisi al fine di migliorare le azioni future | 90 | 4.4.9.4 | Raggiungere accordi con le altre parti in linea con i propri obiettivi | 97 |
| 4.4.8 | Ingegneria e Intraprendenza | 91 | 4.4.9.5 | Scoprire e sfruttare nuove possibilità di acquisti e vendite | 98 |
| 4.4.8.1 | Stimolare e supportare un ambiente aperto e creativo | 92 | 4.4.10 | Orientamento ai risultati | 99 |
| 4.4.8.2 | Applicare il pensiero concettuale per definire situazioni e strategie | 93 | 4.4.10.1 | Valutare ogni azione e decisione in base al suo impatto sul successo del progetto e sugli obiettivi aziendali | 100 |
| 4.4.8.3 | Applicare tecniche analitiche per analizzare situazioni, dati e tendenze dell'organizzazione e finanziarie | 93 | 4.4.10.2 | Equilibrare necessità e mezzi per ottimizzare i risultati e il successo | 100 |
| 4.4.8.4 | Promuovere e applicare tecniche creative per trovare alternative e soluzioni | 93 | 4.4.10.3 | Creare e mantenere un ambiente di lavoro sano, sicuro e produttivo | 101 |
| 4.4.8.5 | Promuovere una visione olistica del progetto e del suo contesto per migliorare il processo decisionale | 94 | 4.4.10.4 | Promuovere e "vendere" il progetto, i suoi processi e i suoi risultati | 101 |
| | | | 4.4.10.5 | Produrre risultati e ottenere consenso | 101 |

Tavola Key Competence Indicator KCI

| Rif. | KCI | Pag. | Rif. | KCI | Pag. |
|---------|---|------|---------|--|------|
| 4.5 | Practice | 103 | 4.5.5.3 | Istituire infrastrutture, processi e sistemi per il flusso informativo | 117 |
| 4.5.1 | Impostazione del Portfolio | 104 | 4.5.5.4 | Implementare, monitorare e mantenere l'organizzazione del portfolio e dei progetti e programmi che lo compongono | 118 |
| 4.5.1.1 | Riconoscere, ordinare per priorità e riconsiderare i criteri di successo | 105 | 4.5.6 | Qualità | 119 |
| 4.5.1.2 | Rivedere, applicare e scambiare lezioni apprese da e con altri portfolio | 106 | 4.5.6.1 | Garantire la qualità per tutta la durata dei programmi e progetti che compongono il portfolio | 120 |
| 4.5.2 | Benefici | 107 | 4.5.7 | Gestione economico-finanziaria | 121 |
| 4.5.2.1 | Definire e sviluppare la gerarchia degli obiettivi aziendali | 108 | 4.5.7.1 | Valutare e stabilire il budget di portfolio | 123 |
| 4.5.3 | Ambito | 110 | 4.5.7.2 | Sviluppare, istituire e governare una struttura di gestione finanziaria e reportistica per il portfolio | 123 |
| 4.5.3.1 | Definire e mantenere l'ambito del portfolio | 111 | 4.5.8 | Risorse | 124 |
| 4.5.3.2 | Controllare la configurazione dell'ambito dei progetti e programmi | 111 | 4.5.8.1 | Sviluppare un piano strategico delle risorse per completare i progetti e programmi che compongono il portfolio | 125 |
| 4.5.4 | Tempo | 113 | 4.5.8.2 | Definire la quantità di risorse necessarie e disponibili per eseguire i progetti e programmi che compongono il portfolio | 126 |
| 4.5.4.1 | Stabilire il ciclo decisionale del portfolio | 114 | 4.5.8.3 | Identificare le capacità delle risorse richieste per eseguire i progetti e programmi che compongono il portfolio | 126 |
| 4.5.5 | Organizzazione e informazione | 115 | 4.5.9 | Approvvigionamenti e Partnership | 127 |
| 4.5.5.1 | Valutare e definire i bisogni degli stakeholder riguardo a informazione e documentazione | 116 | 4.5.9.1 | Mantenere e governare il sistema approvvigionamenti per il portfolio | 128 |
| 4.5.5.2 | Definire struttura, ruoli e responsabilità all'interno del portfolio e dei progetti e programmi che lo compongono | 117 | | | |

| Rif. | KCI | Pag. | Rif. | KCI | Pag. |
|----------|--|------|----------|---|------|
| 4.5.10 | Pianificazione e controllo | 130 | 4.5.12.4 | Relazionarsi con utenti, partner, fornitori e altri stakeholder per ottenerne l'impegno e la collaborazione | 140 |
| 4.5.10.1 | Istituire il sistema del portfolio | 131 | 4.5.12.5 | Organizzare e mantenere network e alleanze | 141 |
| 4.5.10.2 | Istituire e mantenere il ciclo del portfolio | 132 | 4.5.13 | Cambiamento e trasformazione | 142 |
| 4.5.10.3 | Reporting sul portfolio | 132 | 4.5.13.1 | Valutare ed esaminare gli impatti del cambiamento e la capacità di adattarsi al cambiamento che influiscono sul portfolio | 143 |
| 4.5.11 | Rischi e opportunità | 133 | 4.5.13.2 | Sviluppare la strategia di cambiamento e identificare le necessità di cambiamento o di trasformazione per il portfolio | 144 |
| 4.5.11.1 | Sviluppare e implementare una struttura di gestione del rischio | 134 | 4.5.13.3 | Sostenere il processo di cambiamento | 144 |
| 4.5.11.2 | Identificare rischi e opportunità | 135 | 4.5.14 | Selezione e armonizzazione | 145 |
| 4.5.11.3 | Valutare la probabilità e l'impatto di rischi e opportunità | 135 | 4.5.14.1 | Identificare programmi, progetti o idee da includere nel portfolio e la capacità di adattarsi al portfolio | 147 |
| 4.5.11.4 | Scegliere strategie e implementare piani di risposta per gestire rischi e opportunità | 135 | 4.5.14.2 | Analizzare le caratteristiche di programmi e progetti | 147 |
| 4.5.11.5 | Valutare e monitorare rischi e opportunità e mettere in atto le risposte | 136 | 4.5.14.3 | Stabilire le priorità di progetti e programmi sulla base delle priorità dell'organizzazione | 148 |
| 4.5.12 | Stakeholder | 137 | 4.5.14.4 | Supervisione dell'avanzamento di programmi e progetti | 148 |
| 4.5.12.1 | Identificare gli stakeholder e analizzarne interessi e influenze | 138 | 4.5.14.5 | Analizzare e prevedere la performance futura del portfolio | 149 |
| 4.5.12.2 | Sviluppare e mantenere una strategia per gli stakeholder e un piano di comunicazione | 139 | 4.5.14.6 | Preparare e facilitare le decisioni del portfolio | 149 |
| 4.5.12.3 | Relazionarsi con dirigenti, sponsor e management di alto livello per ottenerne l'impegno e per gestire interessi e aspettative | 140 | | | |

Allegato E:

Acronimi

Acronimi

| | |
|-------|---|
| ACWP | Actual Cost of Work Performed |
| AD | Activity Description |
| ADM | Arrow Diagramming Method |
| AF | Actual Finish date |
| AOA | Activity-On-Arrow |
| AON | Activity-On-Node |
| AS | Actual Start date |
| BAC | Budget At Completion |
| BATNA | Best Alternative To a Negotiated Agreement |
| BCWP | Budgeted Cost of Work Performed |
| BCWS | Budgeted Cost of Work Scheduled |
| CBS | Cost Breakdown Structure |
| CCB | Change Control Board |
| CE | Competence Element - Elemento di competenza |
| CPFF | Cost Plus Fixed Fee |
| CPI | Cost Performance Index |
| CPIF | Cost Plus Incentive Fee |
| CPM | Critical Path Method |
| CSF | Critical Success Factor - Fattore critico di successo |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| CV | Cost Variance |
| DD | Data Date |
| DU | Duration |
| EAC | Estimate At Completion |
| EF | Early Finish date |
| EFQM | European Foundation for Quality Management |

| | |
|------|--|
| ES | Early Start date |
| ETC | Estimate (or Estimated) To Complete (or Completion) |
| EV | EV Earned Value |
| EVMS | Earned Value Management System |
| FF | Free Float or Finish-to-Finish |
| FFP | Firm Fixed Price |
| FPIF | Fixed Price Incentive Fee |
| FS | Finish-to-Start |
| GERT | Graphical Evaluation and Review Technique |
| HSSE | Health Security Safety Environment |
| ICB | IPMA Individual Competence Baseline |
| IPMA | International Project Management Association |
| KCI | Key Competence Indicator - Indicatore chiave di competenza |
| KPI | Key Performance Indicator - Indicatore chiave di performance |
| LF | Late Finish date |
| LOE | Level Of Effort |
| LS | Late Start date |
| OBS | Organization(al) Breakdown Structure |
| OCB | IPMA Organizational Competence Baseline |
| PBS | Product Breakdown Structure |
| PEB | IPMA Project Excellence Baseline |
| RFI | Request for information |
| RFP | Request for proposal |
| RFQ | Request for quotation |
| TQM | Total Quality Management |
| WBS | Work Breakdown Structure |

Allegato F: Glossario

Glossario

| | |
|--|--|
| Activity Definition | Identifica le specifiche attività richieste per la realizzazione di un determinato "deliverable" di progetto. |
| Actual Cost of Work Performed (ACWP). | Il costo totale (diretto e indiretto) sostenuto in un determinato periodo di tempo |
| Balanced Scorecard | Strumento di supporto nella gestione strategica di una impresa |
| Baseline | Il piano originale (del progetto, di un work package, di un'attività) comprensivo dei changes approvati e messo in relazione ai costi (cost baseline) scheduling (schedule baseline) |
| Benchmark | Metodologia basata sul confronto di indicatori di performance tra entità di cui si vogliono misurare le performance e entità di riferimento (considerate appunto benchmark) |
| Budget At Completion (BAC). | Il costo totale stimato quando il progetto è completato. |
| Budgeted Cost of Work Performed (BCWP) | La somma della stima approvata dei costi (inclusi gli overhead) per le attività realizzate in un determinato periodo di tempo (di solito ad oggi) |
| Budgeted Cost of Work Scheduled (BCWS) | La somma della stima approvata dei costi (inclusi gli overhead) per le attività schedulate in un determinato periodo di tempo (di solito ad oggi) |
| Coaching | Metodologia di supporto e sviluppo personale |
| Cost Performance Index (CPI) | Il rapporto tra costi di budget e quelli effettivamente sostenuti (BCWP/ACWP). CPI è spesso un indicatore utilizzato per la previsione dell'incremento finale dei costi di progetto |
| Earned Value/EVMS | Metodologia di misurazione delle performance del progetto |
| Governance | Principi, regole e procedure che regolano la gestione e il governo |
| Information Management Planning | Pianificazione del sistema per la gestione delle informazioni |
| Lagging Indicators | Indicatori di risultato di azioni già effettuate |
| Leading Indicators | Indicatori di risultato di performance future |
| Learning by doing | Apprendimento attraverso il fare |
| Make or Buy | Valutazione circa l'opportunità di approvvigionarsi all'esterno e realizzare internamente |
| Matrix Organization | Matrix Organization. Any organizational structure in which the project manager shares responsibility Una struttura organizzativa nella quale il project manager condivide la responsabilità con un manager di funzione nell'assegnazione delle priorità e per la gestione di una persona assegnata al progetto |

Glossario

| | |
|--|---|
| Mentoring | Metodologia di formazione tramite supporto di figura con maggiore esperienza |
| Milestone | Un evento di particolare importanza nella realizzazione del progetto. Normalmente indica il completamento di deliverable significativi |
| Mission | Scopo di una organizzazione |
| Organizational Breakdown Structure (OBS) | Una rappresentazione dell'organizzazione di progetto che mette in relazione i work packages con le Unità Organizzative aziendali responsabili della loro realizzazione. |
| Peer review | Valutazione di un lavoro svolto da figure con determinate competenze professionali |
| Responsibility Assignment Matrix (RAM) | Una rappresentazione che mette in relazione la struttura organizzativa di progetto con l WBS. Essa assicura che ciascun elemento dello Scope of Work del progetto è assegnato ad una determinata persona. |
| Schedule Performance Index (SPI) | Il rapporto tra le attività realizzate e quelle schedate (BCWP/BCWS). |
| Slip Chart | Grafici che visualizzano slittamenti nel tempo (di milestone, scadenze..) |
| Stakeholder | Parti interessate - Portatori di interesse |
| Start-up workshop | Workshop di avvio del progetto |
| Statement of Work (SOW) | Una descrizione dei prodotti o servizi che devono essere forniti |
| Work Package | Una unità di lavoro di progetto. Essa è caratterizzata da una durata prevista, una stima di costo e requisiti di risorse necessari. Essa è spesso suddivisa in "task". |



Note

A series of 25 horizontal dotted lines for writing notes.