AMPM BUSINESS SCHOOL

Master AMPM25

Modulo 11648

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

Veroli, 21/06/2025

AGENDA

1. La certificazione A-PM
2. Approfondimenti abilità
3. Il quadro normativo di riferimento
4. Aspetti etici e deontologici
5. Schema PJM: la scheda progetto

AGENDA

1. La certificazione A-PM
2. Approfondimenti abilità
3. Il quadro normativo di riferimento
4. Aspetti etici e deontologici
5. Schema PJM: la scheda progetto

La Certificazione A-PM

La Certificazione A-PM (Certificazione Abilità per Project Manager) attesta il possesso delle abilità di project management richieste ad un project manager in base alla UNI 11648:2022.

La certificazione A-PM è riconosciuta da diversi ODC tra cui TÜV Italia.

L'esame è costituito da una prova scritta (Prova A) composta da:

- **10 domande chiuse di conoscenza del quadro normativo di riferimento (UNI 11648:2022, L. 04/13)**
- **5 domande aperte di scenari o casi studio di progetto.**

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Ad ogni domanda chiusa è assegnato un punteggio pari ad **1** per ogni risposta esatta. Nel conteggio valgono solamente le risposte esatte.

Ad ogni domanda aperta o analisi di scenario o casi di progetto è assegnato un punteggio pari a **4**, diminuito nel caso di risposte incomplete.

Il tempo massimo a disposizione per lo svolgimento della prova è pari a 120 minuti.

Il punteggio massimo ottenibile dalla prova è pari a 30 punti.

Per superare la prova scritta A è necessario ottenere almeno 21 punti su 30 (70%).

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Durante l'esame non è possibile utilizzare fogli bianchi su cui scrivere ma si può utilizzare un foglio vuoto word che alla fine dell'esame non potrà essere salvato. È possibile utilizzare una calcolatrice (portatile o nel PC).

Per rispondere alle domande aperte utilizzare le seguenti indicazioni:

1. Descrivere sempre il procedimento utilizzato non riportando solamente la soluzione finale. È più importante il procedimento rispetto alla correttezza dei calcoli
2. Essere sintetici nelle risposte (gestione del tempo)
3. Approssimare i calcoli al massimo alla seconda cifra decimale
4. Durante lo studio e la simulazione abituarsi a scrivere le risposte in file word.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

AGENDA

1. La certificazione A-PM
2. **Approfondimenti abilità**
3. Il quadro normativo di riferimento
4. Aspetti etici e deontologici
5. Schema PJM: la scheda progetto

Approfondimenti abilità

Le abilità

In questa parte del corso approfondiremo le seguenti abilità (preparazione per esame A-PM) richieste ad un Project Manager (anche in riferimento a quanto stabilito nell'Atlante del lavoro di INAPP):

- **Analisi decisionale multicriterio – Matrici di priorità**
- **Analisi dell'albero delle decisioni (EMV)**
- **Livellamento delle risorse**
- **Gestione dei rischi**
- **Applicazione su casi pratici dell’EVM**

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Analisi decisionale multicriterio – Matrice di priorità

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Analisi decisionale multicriterio – Matrice di priorità

Si tratta di una tecnica che utilizza una matrice decisionale per fornire un approccio analitico-sistematico che permette di definire i criteri per valutare e classificare diverse opzioni al fine di effettuare una scelta ponderata rispetto a molteplici criteri.

Gli strumenti di analisi decisionale multicriterio (la matrice di priorità) sono utilizzati per identificare e valutare le **opzioni alternative** ed i **criteri** ritenuti significativi per effettuare la scelta, in base ai quali è possibile fornire un ordinamento complessivo di opzioni dalla più “favorevole” alla meno “favorevole”.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Approfondimenti abilità

Analisi decisionale multicriterio – Matrice di priorità

La tecnica fornisce una procedura sistematica per supportare la scelta quando si considerano variabili decisionali diverse e non uniformi tra loro, anche in termini di unità di misura.

Lo scopo dell'analisi decisionale multicriterio è quello di migliorare la qualità delle decisioni attraverso l'esplorazione e il confronto di un insieme di alternative a volte incompatibili tra loro, rendendo numerico il criterio di prioritizzazione e scelta.

Un esempio di applicazione tipico nella gestione dei progetti riguarda la selezione dei fornitori ponderata in base ai criteri di selezione.

Questi strumenti trovano utilizzo durante il pre-progetto durante le attività di selezione tra più progetti.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Approfondimenti abilità

Analisi decisionale multicriterio – Matrice di priorità

Per utilizzare una matrice di priorità vanno seguiti i seguenti step:

1. Costruzione della struttura della matrice di priorità
2. Individuazione delle opzioni tra cui effettuare la scelta
3. Individuazione dei criteri ritenuti significativi per definire le priorità di scelta
4. Individuazione dei pesi relativi e per ogni criterio
5. Verifica che la somma dei pesi assegnati ai singoli criteri sia = 100%
6. Stima dei valori per ogni criterio per ogni opzione
7. Normalizzazione dei valori stimati per ogni criterio
8. Individuare i criteri che forniscono un contributo “inverso” alla scelta e calcolarne il complemento ad 1
9. Sommare i valori stimati per ogni criterio moltiplicato per il suo peso relativo per ogni opzione
10. Ordinare le opzioni in base al valore totale ottenuto
11. Effettuare la scelta decisionale in base alla priorità assegnata.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Esempio di matrice di priorità

Pesi:	a	b	c	d	Somma Pesi = 100%
Criteri:	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Valore Totale T
Opzione A	Valore 1	Valore 2	Valore 3	Valore 4	T1 = Valore 1*Peso a + Valore 2*Peso b + Valore 3*Peso c + Valore 4*Peso d
Opzione B	Valore 5	Valore 6	Valore 7	Valore 8	T2 = Valore 5*Peso a + Valore 6*Peso b + Valore 7*Peso c + Valore 8*Peso d
Opzione C	Valore 9	Valore 10	Valore 11	Valore 12	T3 = Valore 9*Peso a + Valore 10*Peso b + Valore 11*Peso c + Valore 12*Peso d

Ordino per priorità le opzioni in base al valore totale T.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Normalizzazione dei valori

Bisogna porre particolarmente attenzione a normalizzare i valori dei diversi criteri in riferimento alle scale utilizzate per la loro valutazione che spesso sono differenti e quindi non sommabili in quanto non coerenti.

Il modo più semplice per effettuare la normalizzazione è pesare ogni valore del criterio stimato rispetto al valore totale ottenuto dalla somma di tutti i valori dei criteri per tutte le opzioni.

In questo modo tutti i valori ottenuti saranno espressi su una scala compresa tra 0 ed 1.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Esempio

Nell'ambito del progetto di cui sei il project manager stai lavorando insieme al responsabile degli approvvigionamenti di progetto per la selezione di un fornitore strategico che dovrà fornire il principale componete del progetto.

Insieme al responsabile degli approvvigionamenti, sentito lo sponsor, sono stati individuati i criteri in base ai quali effettuare la selezione del fornitore:

- Puntualità media nelle consegne
- Livello di maturità di project management
- Economicità soluzioni fornite
- Disponibilità di risorse e loro livello di competenze.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Analisi decisionale multicriterio – Matrice di priorità

In base ai dati seguenti ricavati dal database storico, vogliamo individuare quale è il fornitore da selezionare:

- **FORNITORE A**: Puntualità = 0,9; Maturità = 2,72; Economicità soluzioni = 500; Livello risorse = 4,7
- **FORNITORE B**: Puntualità = 0,8; Maturità = 1,98; Economicità soluzioni = 800; Livello risorse = 6,3
- **FORNITORE C**: Puntualità = 0,4; Maturità = 3,21; Economicità soluzioni = 600; Livello risorse = 2,9

NB: notare che le scale in base alle quali sono stati valutati i diversi criteri non sono congruenti.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Analisi decisionale multicriterio – Matrice di priorità

Lo sponsor ha indicato quelli che sono i pesi dei diversi criteri da utilizzare per effettuare la scelta:

- Puntualità media nelle consegne = 25%
- Livello di maturità di project management = 15%
- Economicità soluzioni fornite = 40%
- Disponibilità di risorse e loro livello di competenze = 20%.

NB: notare che la somma dei pesi dei criteri è pari al 100%. Questa verifica è sempre necessaria.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Analisi decisionale multicriterio – Matrice di priorità

Primo passo normalizziamo i valori calcolando i valori totali per ogni criterio:

- Puntualità media nelle consegne TOT = 0,9+0,8+0,5 = **2,2**
- Livello di maturità di project management TOT = 2,72 + 1,98 + 3,21 = **7,91**
- Economicità soluzioni fornite TOT = 500 + 800 + 600 = **1.900**
- Disponibilità di risorse e loro livello di competenze TOT = 4,7 + 6,3 + 2,9 = **13,9**

NB: questi valori totali non rappresentano niente di concreto ma sono utili solamente per la normalizzazione dei valori.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Calcoliamo i valori normalizzati per i criteri per ogni opzione (fornitore):

Fornitore A:

- Puntualità = 0,9/2,2 = **0,41**
- Maturità = 2,72 / 7,91 = **0,34**
- Economicità soluzioni = 500 / 1.900 = **0,26**
- Livello risorse = 4,7 / 13,9 = **0,34**

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Calcoliamo i valori normalizzati per i criteri per ogni opzione (fornitore):

Fornitore B:

- Puntualità = 0,8/2,2 = **0,36**
- Maturità = 1,98 / 7,91 = **0,25**
- Economicità soluzioni = 800 / 1.900 = **0,42**
- Livello risorse = 6,3 / 13,9 = **0,45**

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Calcoliamo i valori normalizzati per i criteri per ogni opzione (fornitore):

Fornitore C:

- Puntualità = 0,5 / 2,2 = **0,23**
- Maturità = 3,21 / 7,91 = **0,41**
- Economicità soluzioni = 600 / 1.900 = **0,32**
- Livello risorse = 2,9 / 13,9 = **0,21**

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Esempio della matrice di priorità compilata con i dati ottenuti

Calcolo il valore totale sommando i singoli valori moltiplicati per il proprio peso:

	Puntualità	Maturità	Economicità	Livello risorse	TOT
Pesi	**0,25**	**0,15**	**0,4**	**0,2**	**1**
Fornitore A	0,41	0,34	0,26	0,34	**0,33**
Fornitore B	0,36	0,25	0,42	0,45	**0,39**
Fornitore C	0,23	0,41	0,32	0,21	**0,29**

Scelgo il fornitore B perché presenta il valore totale maggiore (il fornitore che presenta i migliori valori complessivi).

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Criteri "inversi" alla scelta

Non tutti i criteri forniscono un contributo "favorevole" alla scelta ed alcuni posso fornire un contributo "inverso, negativo", cioè maggiore è il valore di tale criterio, minore sarà il suo contributo alla priorità di scelta.

In questo caso una volta calcolato il valore da assegnare (dopo averlo diviso per il valore totale del criterio) bisognerà effettuare il **complemento ad 1**.

Esempi di criteri con contributo inverso: *Ritardo medio, costo medio della soluzione di un fornitore, livello di complessità, numero di stakeholder, livello di rischio, complicazione tecnica, difficoltà logistiche*, ecc.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Esempio

All'interno di una azienda sono stati presentati al management 3 progetti tra cui è necessario scartarne uno.

In base ai dati seguenti vogliamo individuare qual è il progetto da scartare:

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Approfondimenti abilità

Analisi decisionale multicriterio – Matrice di priorità

- **PROGETTO A**: Livello di rischio = 0,9; Utile = 20K Euro; valore economico commessa = 500K; livello di complessità = 4,7
- **PROGETTO B**: Livello di rischio = 0,8; Utile = 30K Euro; valore economico commessa = 800K; livello di complessità = 6,3
- **PROGETTO C**: Livello di rischio = 0,5; Utile = 40K Euro; valore economico commessa = 600K; livello di complessità = 2,9

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Lo sponsor ha indicato quelli che sono i pesi dei diversi criteri da utilizzare per effettuare la scelta:

- Livello di rischio = 25%
- Utile = 15%
- Valore economico = 40%

NB: Manca il dato del peso del criterio "livello di complessità" in quanto non è stato fornito.

NB: Calcoliamo il peso mancante del criterio livello di complessità:

Peso del livello di complessità = 100% - (25%+15%+40%) = 20%

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Approfondimenti abilità

Analisi decisionale multicriterio – Matrice di priorità

Primo passo normalizziamo i valori calcolando i valori totali per ogni criterio:

- Livello di rischio TOT = 0,9+0,8+0,5 = **2,2**
- Utile TOT = 20K+30K+40K = **90K**
- Valore economico TOT = 500K+800K+600K = **1900K**
- Livello di complessità TOT = 4,7+6,3+2,9 = **13,9**

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Analisi decisionale multicriterio – Matrice di priorità

Tra i criteri individuati, quali sono favorevoli e quali inversi?

Calcoliamo i valori normalizzati per i criteri per ogni progetto

- Livello di rischio - Inverso
- Utile - Favorevole
- Valore economico - Favorevole
- Livello di complessità - Inverso

Per individuare i criteri inversi porsi la seguente domanda: preferiamo scegliere l'opzione che ha un valore maggiore o minore? Se la risposta è minore significa che si tratta di un criterio inverso.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Calcoliamo i valori normalizzati per i criteri per ogni progetto

Progetto A:

- Livello di rischio = 0,9/2,2 = 0,41
- Utile = 20K/90K = 0,22
- Valore economico = 500K/1900K = 0,26
- Livello di complessità = 4,7/13,9 = 0,34

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Effettuiamo il complemento ad 1 per i criteri inversi

Progetto A :

- Livello di rischio = 0,9/2,2 = 0,41 → 1-0,41 = 0,59
- Utile = 20K/90K = 0,22
- Valore economico = 500K/1900K = 0,26
- Livello di complessità = 4,7/13,9 = 0,34 → 1-0,34 = 0,66

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Calcoliamo i valori normalizzati per i criteri per ogni progetto

Progetto B:

- Livello di rischio = 0,8/2,2 = 0,36
- Utile = 30K/90K = 0,33
- Valore economico = 800K/1900K = 0,42
- Livello di complessità = 6,3/13,9 = 0,45

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Effettuiamo il complemento ad 1 per i criteri inversi

Progetto B :

- Livello di rischio = 0,8/2,2 = 0,36 → 1-0,36 = 0,64
- Utile = 30K/90K = 0,33
- Valore economico = 800K/1900K = 0,42
- Livello di complessità = 6,3/13,9 = 0,45 → 1-1,45 = 0,55

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Calcoliamo i valori normalizzati per i criteri per ogni progetto

Progetto C:

- Livello di rischio = 0,5/2,2 = 0,23
- Utile = 40K/90K = 0,44
- Valore economico = 600K/1900K = 0,32
- Livello di complessità = 2,9/13,9 = 0,21

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Effettuiamo il complemento ad 1 per i criteri inversi

Progetto C:

- Livello di rischio = 0,5/2,2 = 0,23 → 1-0,23 = 0,77
- Utile = 40K/90K = 0,44
- Valore economico = 600K/1900K = 0,32
- Livello di complessità = 2,9/13,9 = 0,21 → 1-0,21 = 0,79

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Esempio della matrice di priorità compilata con i dati ottenuti

	Livello di rischio	Utile	Valore economico	Livello di complessità	TOT
Pesi	0,25	0,15	0,4	0,2	1
Progetto A	0,59	0,22	0,26	0,66	0,42
Progetto B	0,64	0,33	0,42	0,55	0,49
Progetto C	0,77	0,44	0,32	0,79	0,54

Scarto il progetto A con il valore totale minore.

NB: Attenzione se la scelta finale debba essere fatta in base al valore minore o maggiore

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Esercizio

Nell'ambito del progetto di cui sei il project manager stai lavorando insieme al responsabile degli approvvigionamenti di progetto per la selezione di un fornitore strategico che dovrà fornire il principale componete del progetto.

Insieme al responsabile degli approvvigionamenti, sentito lo sponsor, sono stati individuati i criteri in base ai quali effettuare la selezione:

- Puntualità media nelle consegne
- Livello di maturità di project management
- Costo medio delle soluzioni fornite
- Livello di rischio medio associato al fornitore.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Approfondimenti abilità

Analisi decisionale multicriterio – Matrice di priorità

In base ai dati seguenti ricavati dal database storico, individuare qual è il fornitore da selezionare:

- **FORNITORE A**: Puntualità = 0,9; Maturità = 2,72; Costo soluzioni = 500; Livello di rischio = 4,7
- **FORNITORE B**: Puntualità = 0,8; Maturità = 1,98; Costo soluzioni = 800; Livello di rischio = 6,3
- **FORNITORE C**: Puntualità = 0,5; Maturità = 3,21; Costo soluzioni = 600; Livello di rischio = 2,9

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Analisi decisionale multicriterio – Matrice di priorità

Lo sponsor ha indicato quelli che sono i pesi dei diversi criteri da utilizzare per effettuare la scelta:

- Puntualità media nelle consegne = 25%
- Livello di maturità di project management = 15%
- Costo medio delle soluzioni fornite = 40%

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Soluzione

Calcoliamo il peso mancante del criterio "livello di rischio medio associato al fornitore":

Peso del livello di rischio medio associato al fornitore = 100% - (25%+15%+40%) = **20%**

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Poi normalizziamo i valori calcolando i valori totali per ogni criterio:

- Puntualità media nelle consegne TOT = 0,9+0,8+0,5 = **2,2**
- Livello di maturità di project management TOT = 2,72 + 1,98 + 3,21 = **7,91**
- Costo medio delle soluzioni fornite TOT = 500 + 800 + 600 = **1.900**
- Livello di rischio medio associato al fornitore TOT = 4,7 + 6,3 + 2,9 = **13,9**

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Calcoliamo i valori normalizzati per i criteri per ogni opzione (fornitore):

Fornitore A:

- Puntualità = 0,9/2,2 = 0,41
- Maturità = 2,72 / 7,91 = 0,34
- Costo soluzioni= 500 / 1.900 = 0,26
- Livello di rischio = 4,7 / 13,9 = 0,34

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Effettuiamo il complemento ad 1 per i criteri "inversi":

Fornitore A:

- Puntualità = 0,9/2,2 = 0,41
- Maturità = 2,72 / 7,91 = 0,34
- Costo soluzioni = 500 / 1.900 = 0,26 → 1 – 0,26 = 0,74
- Livello di rischio = 4,7 / 13,9 = 0,34 → 1 – 0,34 = 0,66

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Calcoliamo i valori normalizzati per i criteri per ogni opzione (fornitore):

Fornitore B:

- Puntualità = 0,8/2,2 = 0,36
- Maturità = 1,98 / 7,91 = 0,25
- Costo soluzioni = 800 / 1.900 = 0,42
- Livello di rischio = 6,3 / 13,9 = 0,45

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Effettuiamo il complemento ad 1 per i criteri "inversi":

Fornitore B:

- Puntualità = 0,8/2,2 = 0,36
- Maturità = 1,98 / 7,91 = 0,25
- Costo soluzioni = 800 / 1.900 = 0,42 → 1 – 0,42 = 0,58
- Livello di rischio = 6,3 / 13,9 = 0,45 → 1 – 0,45 = 0,55

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Calcoliamo i valori normalizzati per i criteri per ogni opzione (fornitore):

Fornitore C:

- Puntualità = 0,5 / 2,2 = 0,23
- Maturità = 3,21 / 7,91 = 0,41
- Costo soluzioni = 600 / 1.900 = 0,32
- Livello di rischio = 2,9 / 13,9 = 0,21

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Effettuiamo il complemento ad 1 per i criteri "inversi":

Fornitore C:

- Puntualità = 0,5 / 2,2 = 0,23
- Maturità = 3,21 / 7,91 = 0,41
- Costo soluzioni = 600 / 1.900 = 0,32 → 1 – 0,32 = 0,68
- Livello di rischio = 2,9 / 13,9 = 0,21 → 1 – 021 = 0,79

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Analisi decisionale multicriterio – Matrice di priorità

Esempio della matrice di priorità compilata con i dati ottenuti

	Puntualità	Maturità	Economicità	Livello rischio	TOT
Pesi	0,25	0,15	0,4	0,2	1
Fornitore A	0,41	0,34	0,74	0,66	0,58
Fornitore B	0,36	0,25	0,58	0,55	0,47
Fornitore C	0,23	0,41	0,68	0,79	0,55

Scelgo il fornitore A perché presenta il valore totale maggiore.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Analisi dell'albero delle decisioni (EMV)

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Analisi dell'albero delle decisioni (EMV)

L’analisi dell’albero delle decisioni è una tecnica di calcolo e di creazione di diagrammi per la valutazione delle implicazioni di una serie di molteplici opzioni in presenza di incertezza.

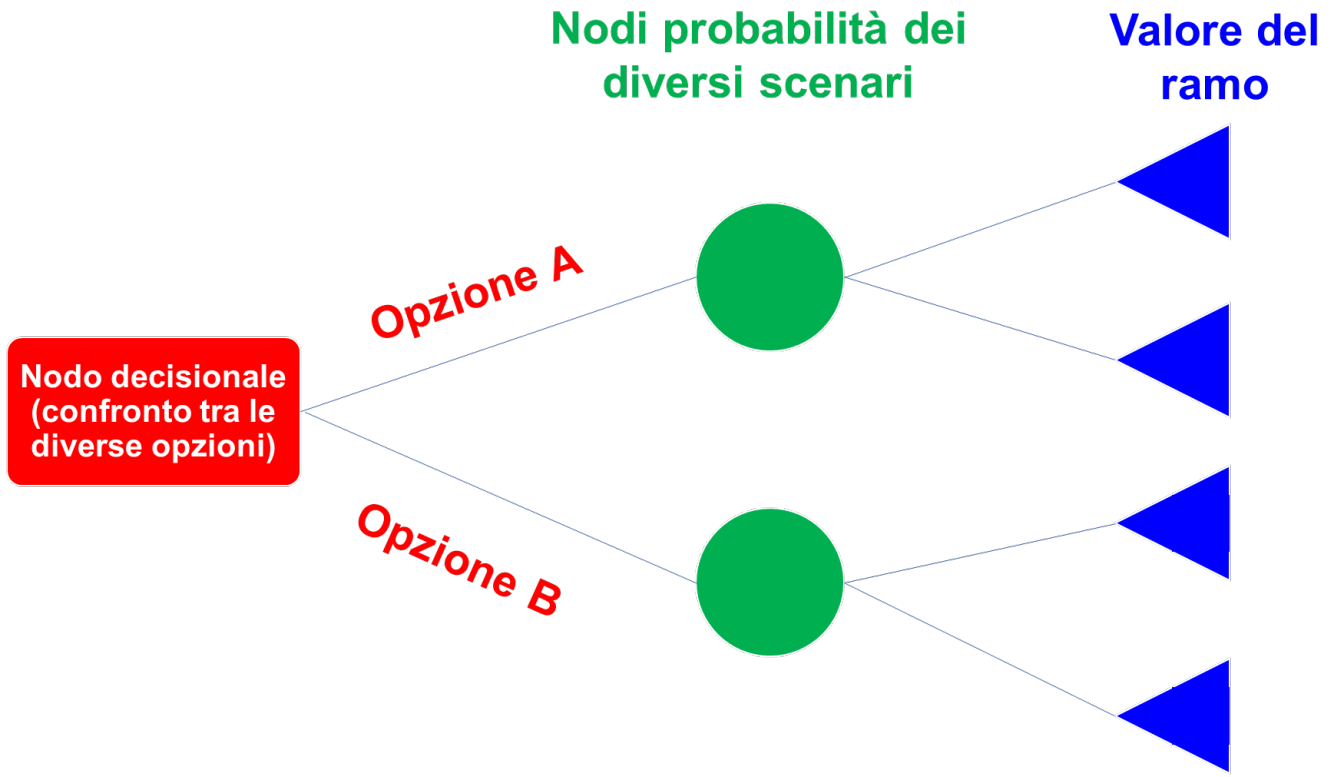
Gli alberi delle decisioni sono utilizzati a supporto della scelta della migliore linea d’azione tra più alternative in presenza di incertezza (probabilità).

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Analisi dell'albero delle decisioni (EMV)

Gli alberi delle decisioni sono costituiti da nodi decisionali rettangolari da cui si dipartono i rami che portano ai nodi circolari che rappresentano i diversi scenari a cui viene associato un valore di probabilità che si realizzi quel determinato evento.

I punti finali dei rami nell'albero rappresentano il risultato che si ottiene seguendo quello specifico percorso, che può essere complessivamente positivo o negativo rispetto alla scelta da effettuare.



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Approfondimenti abilità

Analisi dell'albero delle decisioni (EMV)

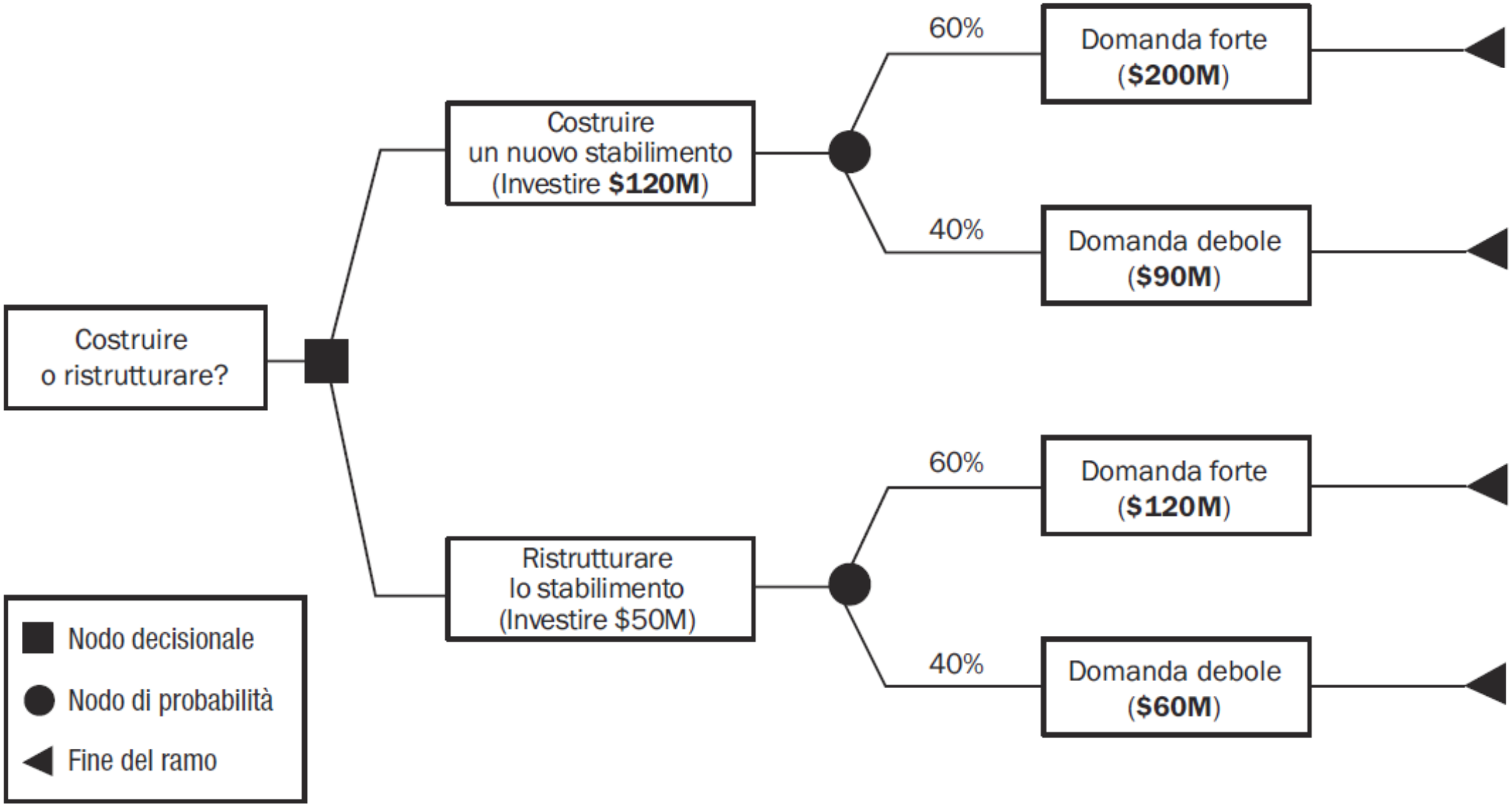
Un albero delle decisioni è valutato calcolando il Valore Monetario Atteso (EMV) di ogni opzione, in modo da poter scegliere quello da preferire confrontando il valore EMV ottenuto nel nodo decisionale.

Per calcolare il valore di EMV di ogni opzione si effettua la differenza tra impatti positivi e negativi (es. ricavi e costi) per ciascun ramo, moltiplicandolo per la percentuale di probabilità stimata per quello scenario.

Sommando i valori ottenuti in corrispondenza del nodo dell'opzione si calcola il valore di EMV relativo a quella opzione.

Confrontando i diversi valori di EMV ottenuti si sceglie quello da preferire, quello maggiore o quello minore a seconda se si tratta di un fattore rispettivamente favorevole o sfavorevole alla scelta.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Esercizio

Sei il project manager di un'azienda che sta sviluppando un nuovo prodotto tecnologico.

Un aspetto critico del progetto è la produzione di un componente hardware essenziale.

Devi decidere se produrre questo componente internamente (make) o affidarti a un fornitore esterno (buy).

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Analisi dell'albero delle decisioni (EMV)

I dati a disposizione sono:

Make:

- Costo di sviluppo: €150.000
- Probabilità di successo della produzione interna senza ritardi: 70%
- Se la produzione fallisce (30%), si dovranno cercare alternative che comportano un costo aggiuntivo di €50.000.

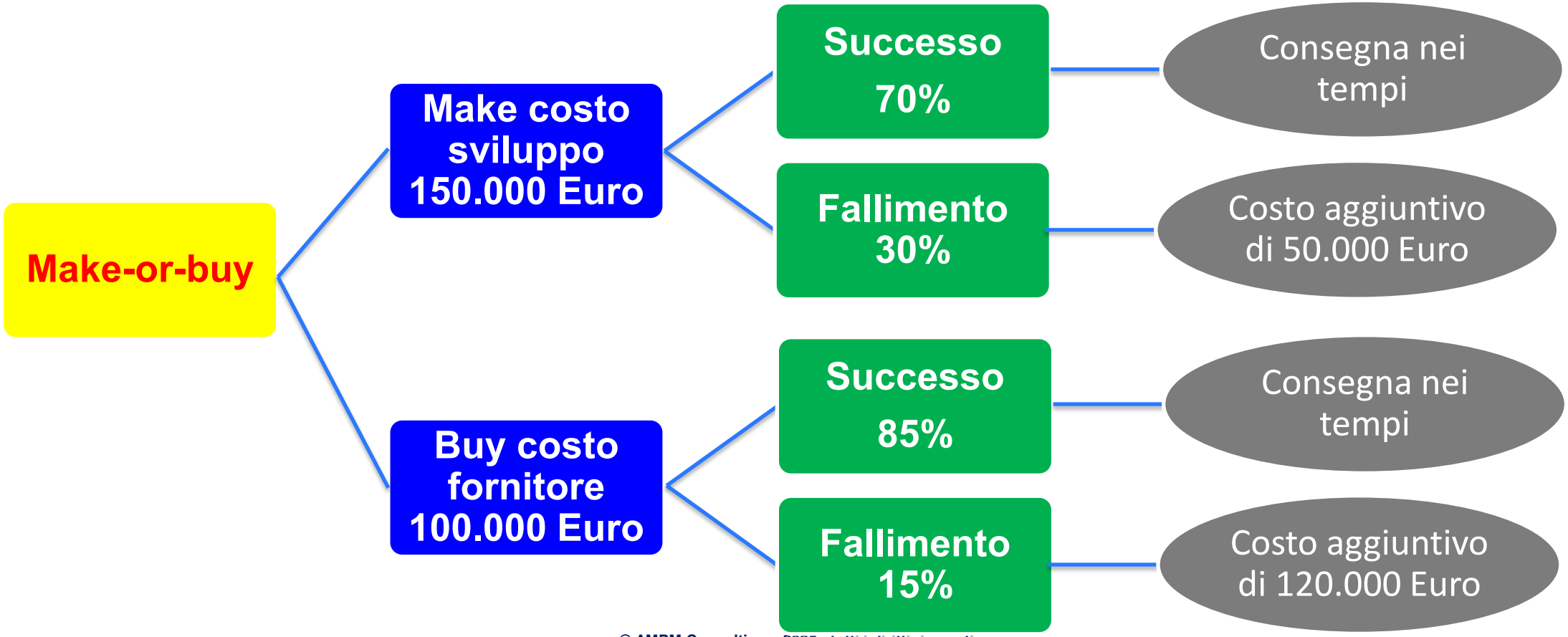
Buy:

- Costo di sviluppo da parte del fornitore: €100.000
- Probabilità di consegna nei tempi previsti: 85%
- Se il fornitore fallisce nel rispettare i tempi (15%), comporterà un costo aggiuntivo di €120.000.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Soluzione

Rappresentazione dei dati con albero delle decisioni.



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Make

- Scenario 1 Successo (70%), Costo: 150.000 Euro
- EMV (opzione successo): 0,70×150.000 = **105.0000 Euro**
- Scenario 2 Fallimento (30%), Costo: 150.000 Euro (sviluppo) + 50.000 Euro (costo aggiuntivo) = 200.000 Euro
- EMV (opzione fallimento): 0,30×200.000 = **60.000 Euro**
- EMV totale per scelta Make: EMV = 105.000 Euro (successo) + 60.000 Euro (fallimento) = 165.000 Euro

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Analisi dell'albero delle decisioni (EMV)

Buy

- Scenario 1 Successo (85%), Costo: 100.000 Euro
- EMV (opzione successo): 0,85×100.000 = **85.0000 Euro**
- Scenario 2 Fallimento (15%), Costo: 100.000 Euro (sviluppo) + 120.000 Euro (costo aggiuntivo) = 220.000 Euro
- EMV (opzione fallimento): 0,15×220.000 = **33.000 Euro**
- EMV totale per scelta Buy: EMV = 85.000 Euro (successo) + 33.000 Euro (fallimento) = 118.000 Euro

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Soluzione

La scelta ottimale basata sull'EMV è l'opzione Buy, con un valore monetario atteso inferiore pari a 118.000 Euro rispetto ai 165.000 Euro della produzione interna (opzione Make).

Pertanto, affidarsi al fornitore esterno rappresenta la soluzione migliore in termini di costi attesi.

NB: In questo caso è stata effettuata considerando il valore minore in quanto rappresentano i costi da sostenere.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Livellamento delle risorse

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Livellamento delle risorse

È necessario possedere abilità nella gestione della schedulazione e della disponibilità delle risorse per adottare soluzioni che consentano di verificare e livellare eventuali sovraccarichi delle risorse.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

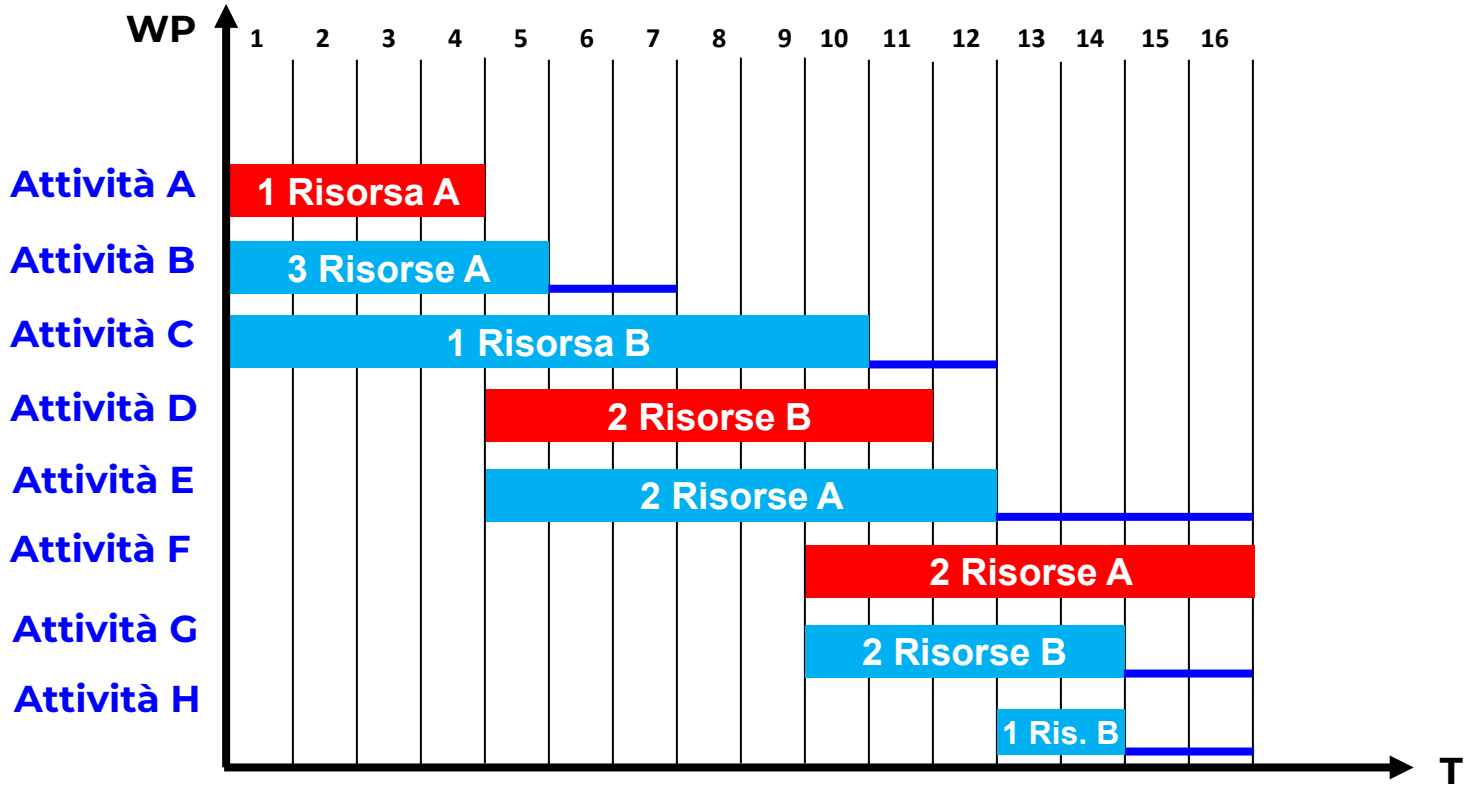
Esempio

Analizzando il seguente diagramma di Gantt, con risorse assegnate, verificare quale tipologia di risorsa è in sovraccarico ed in corrispondenza di quale giorni e quale attività di modifica della schedulazione è possibile attuare per eliminare il sovraccarico, considerando una disponibilità di entrambe le risorse è pari a 4:

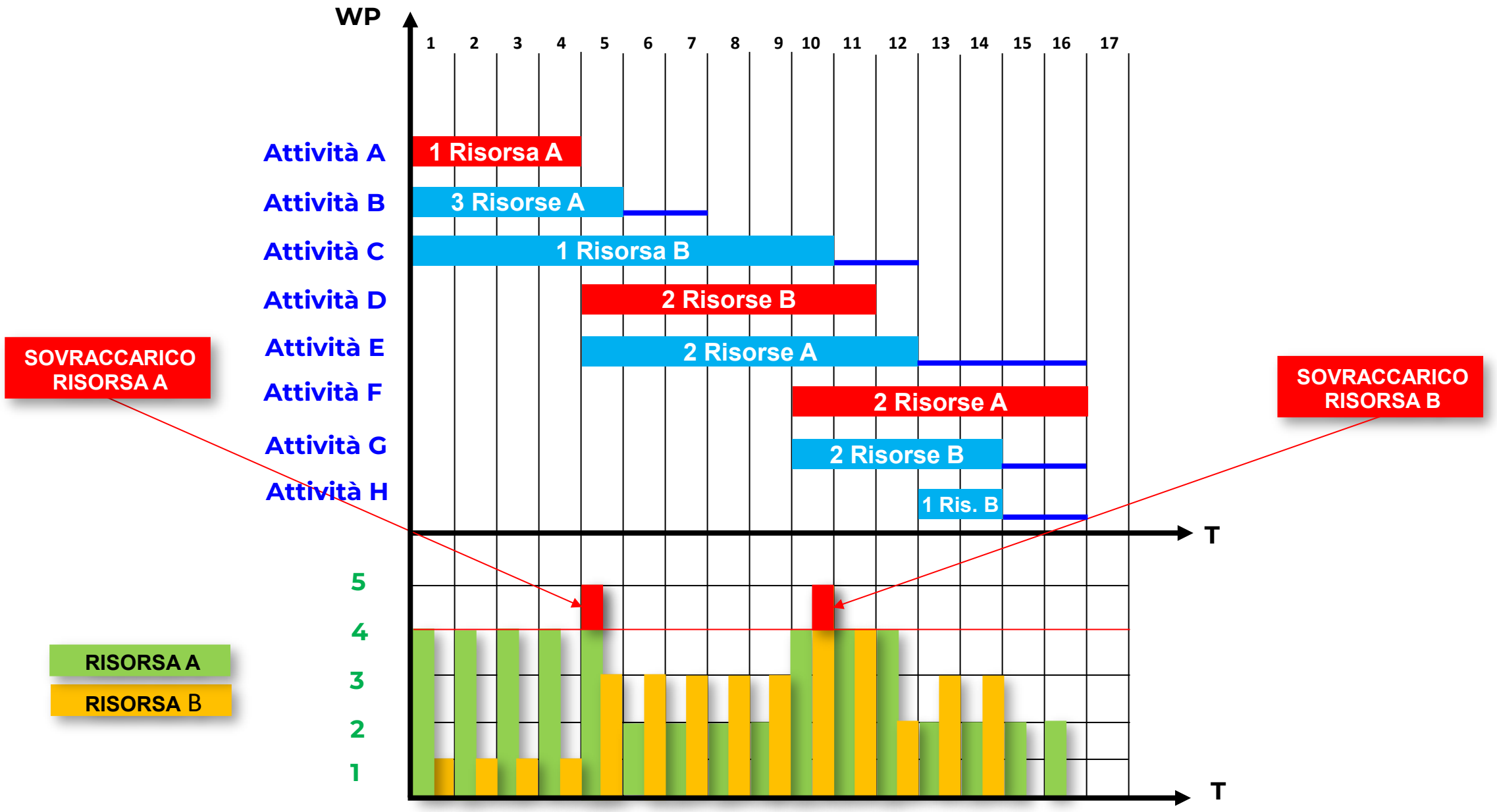
© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Approfondimenti abilità

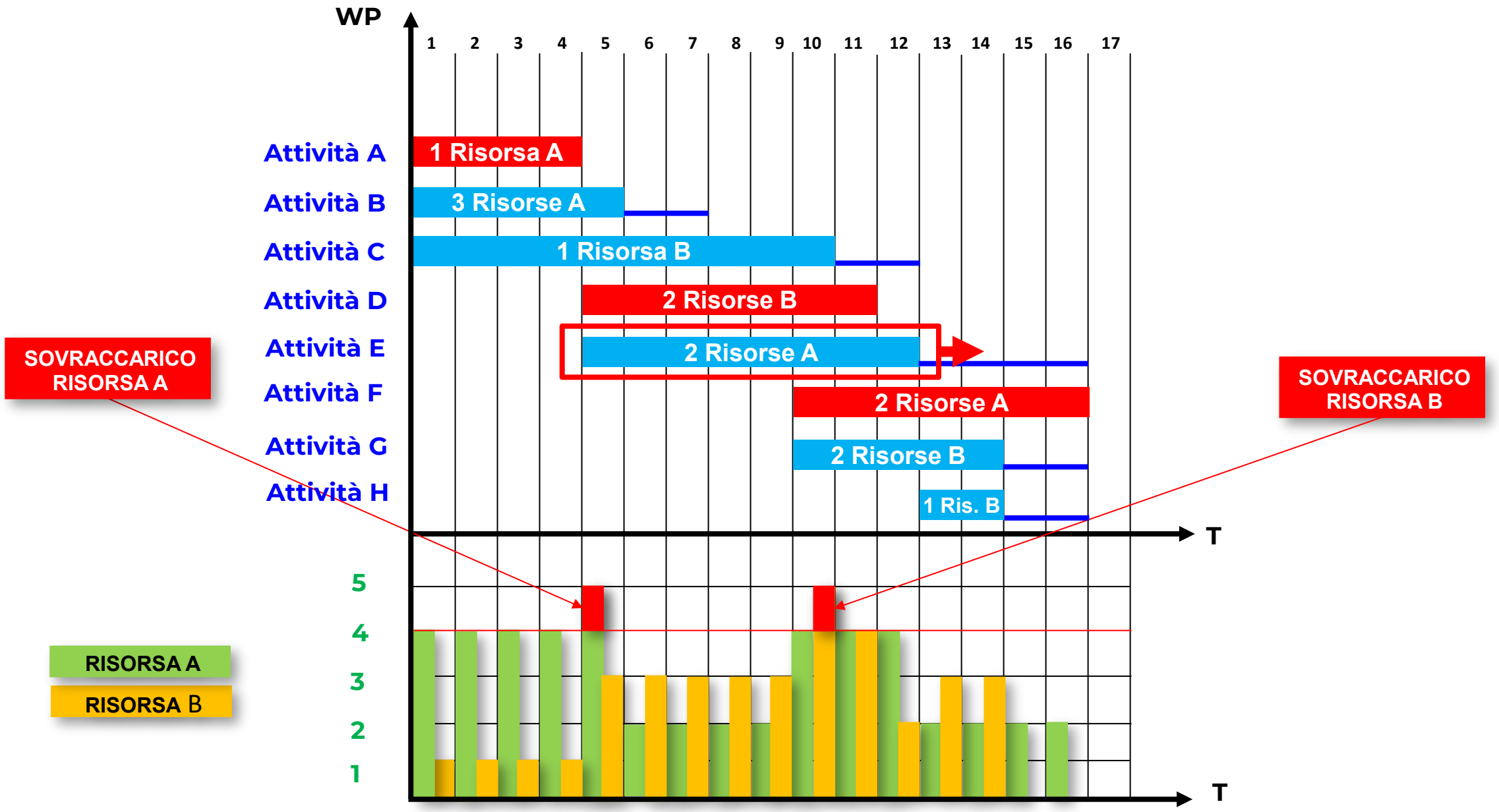
Livellamento delle risorse



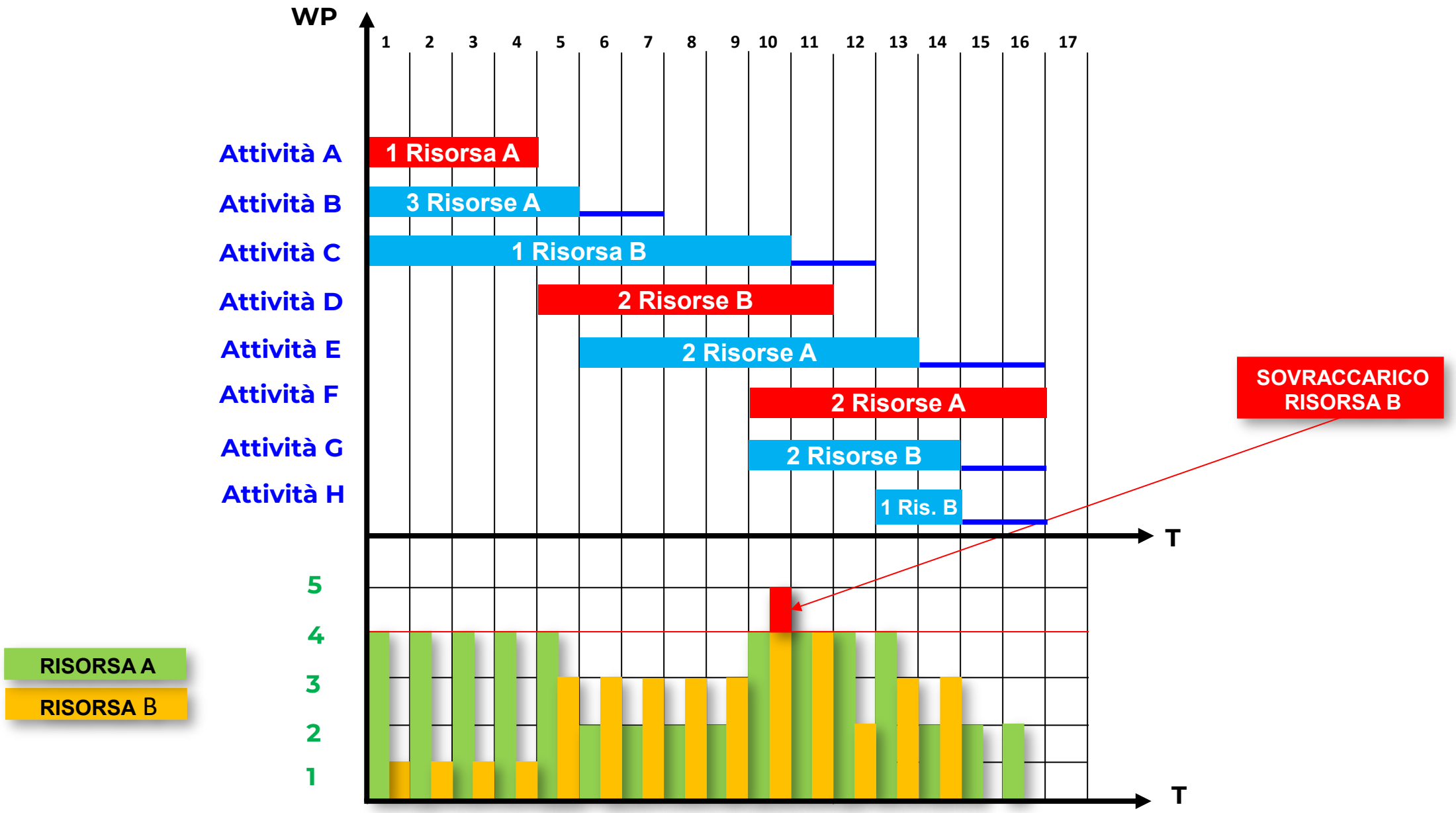
© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



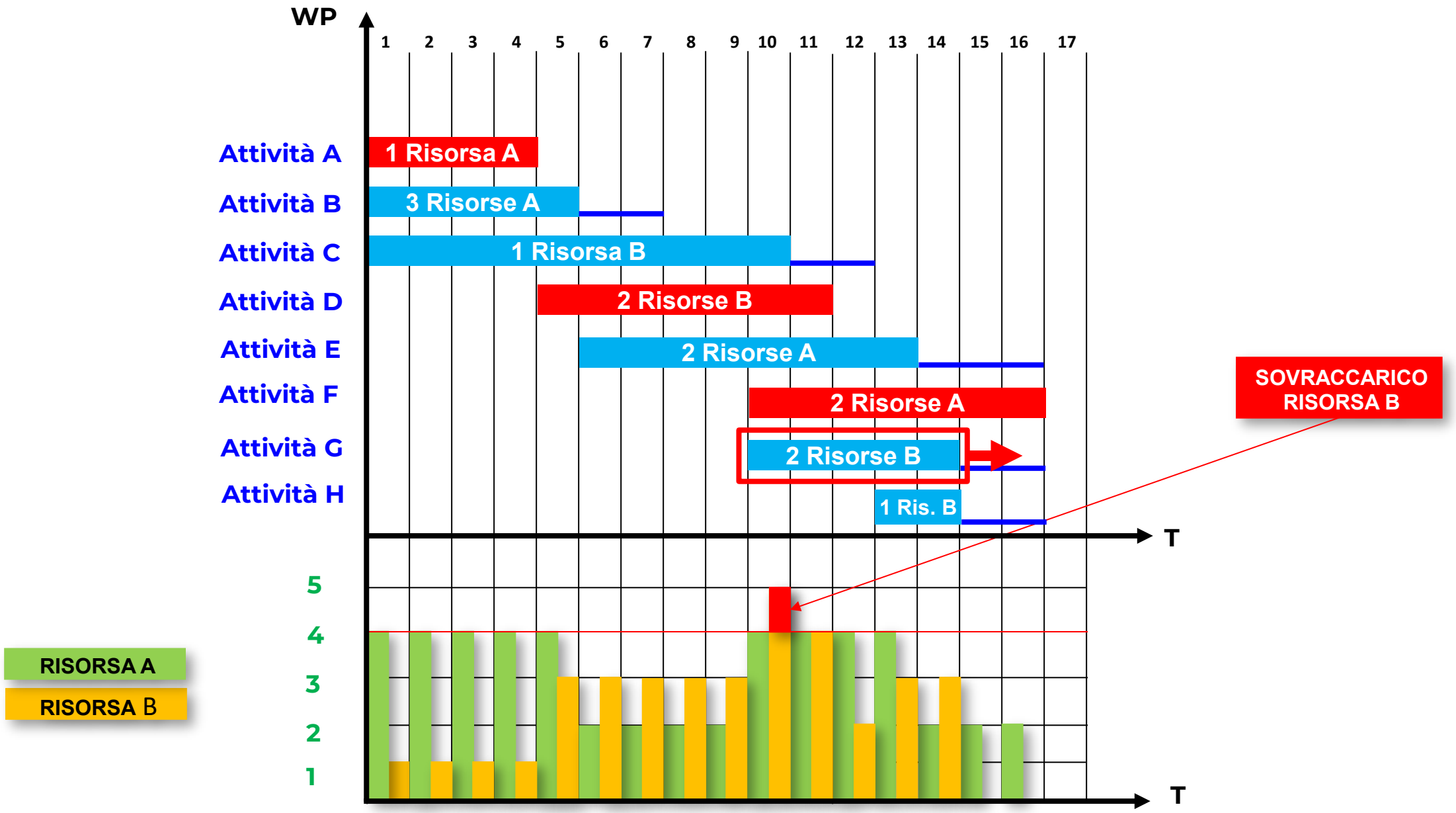
© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



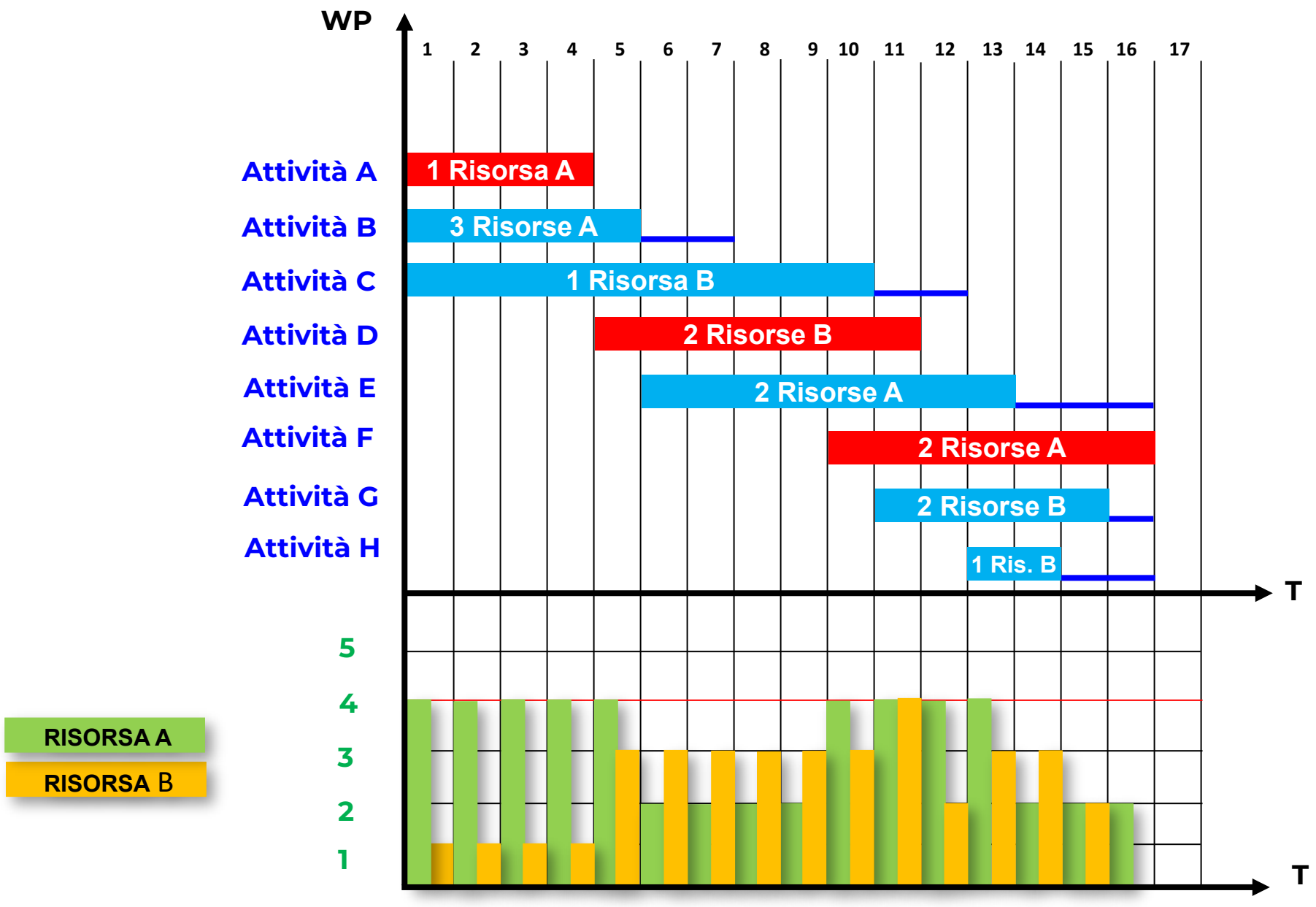
© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Esercizio

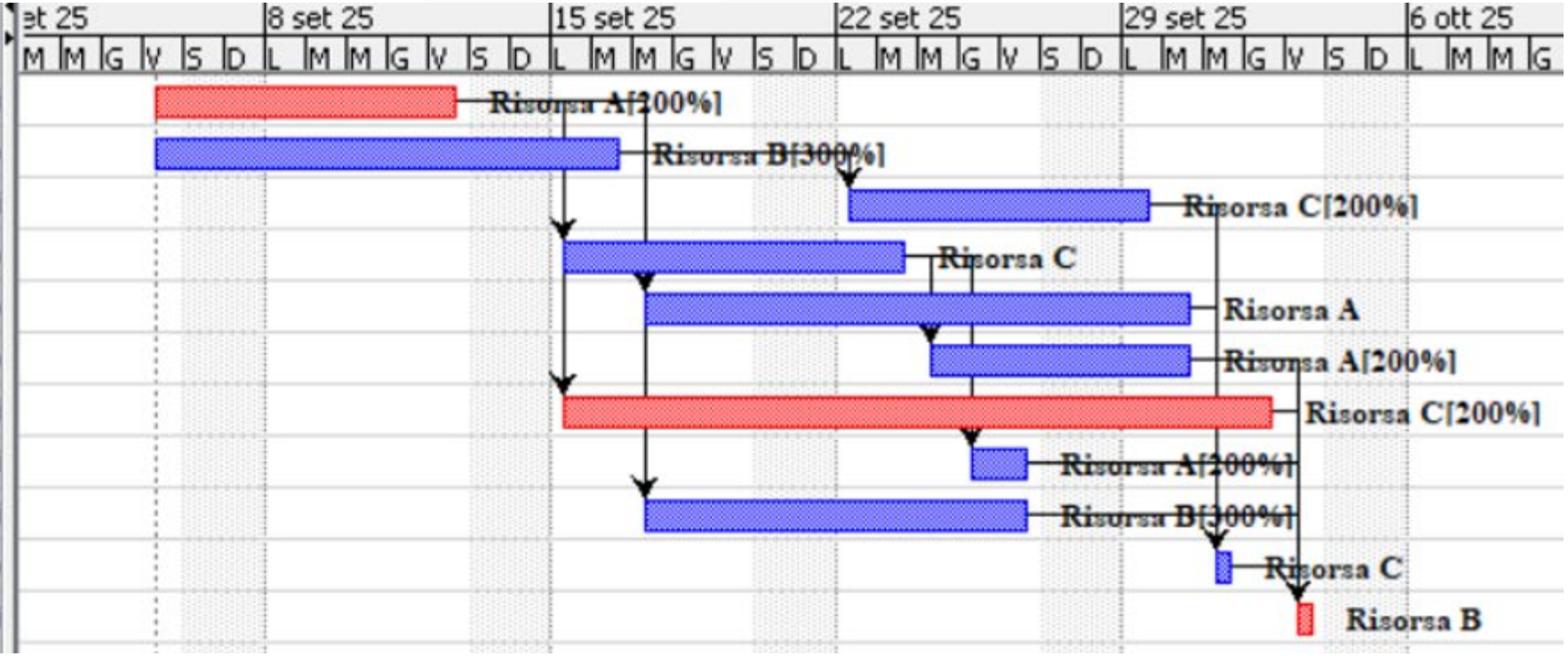
Verifica dal seguente file ProjectLibre l'eventuale presenza di sovraccarico per la risorsa C considerando una disponibilità per il progetto pari a 4 unità ed individua la migliore modifica alla schedulazione per eliminarla senza aumentare la durata del progetto.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Approfondimenti abilità

Livellamento delle risorse

Nome	Durata	Slittamento totale
Attività 1	6 giorni	0 giorni
Attività 2	8 giorni	1 giorno
Attività 3	6 giorni	2 giorni
Attività 4	7 giorni	1 giorno
Attività 5	10 giorni	1 giorno
Attività 6	5 giorni	1 giorno
Attività 7	14 giorni	0 giorni
Attività 8	2 giorni	4 giorni
Attività 9	8 giorni	4 giorni
Attività 10	1 giorno	1 giorno
Attività 11	1 giorno	0 giorni

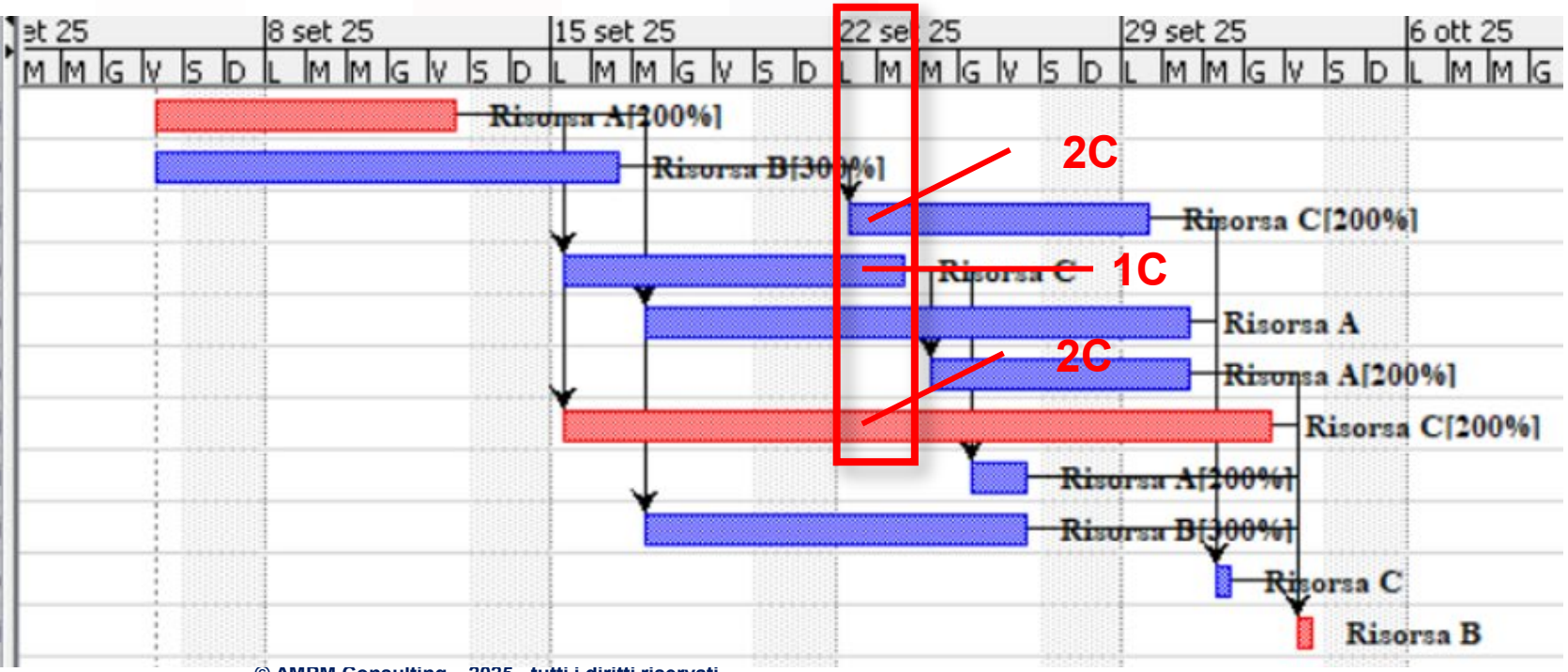


© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Soluzione

Si evidenzia un sovraccarico della risorsa C in corrispondenza del 22 e 23 settembre data dalla sovrapposizione delle attività 3, 4 e 7, causata da un fabbisogno complessivo pari a 5 unità a fronte di una disponibilità di 4.

Nome	Durata	Slittamento totale
Attività 1	6 giorni	0 giorni
Attività 2	8 giorni	1 giorno
Attività 3	6 giorni	2 giorni
Attività 4	7 giorni	1 giorno
Attività 5	10 giorni	1 giorno
Attività 6	5 giorni	1 giorno
Attività 7	14 giorni	0 giorni
Attività 8	2 giorni	4 giorni
Attività 9	8 giorni	4 giorni
Attività 10	1 giorno	1 giorno
Attività 11	1 giorno	0 giorni

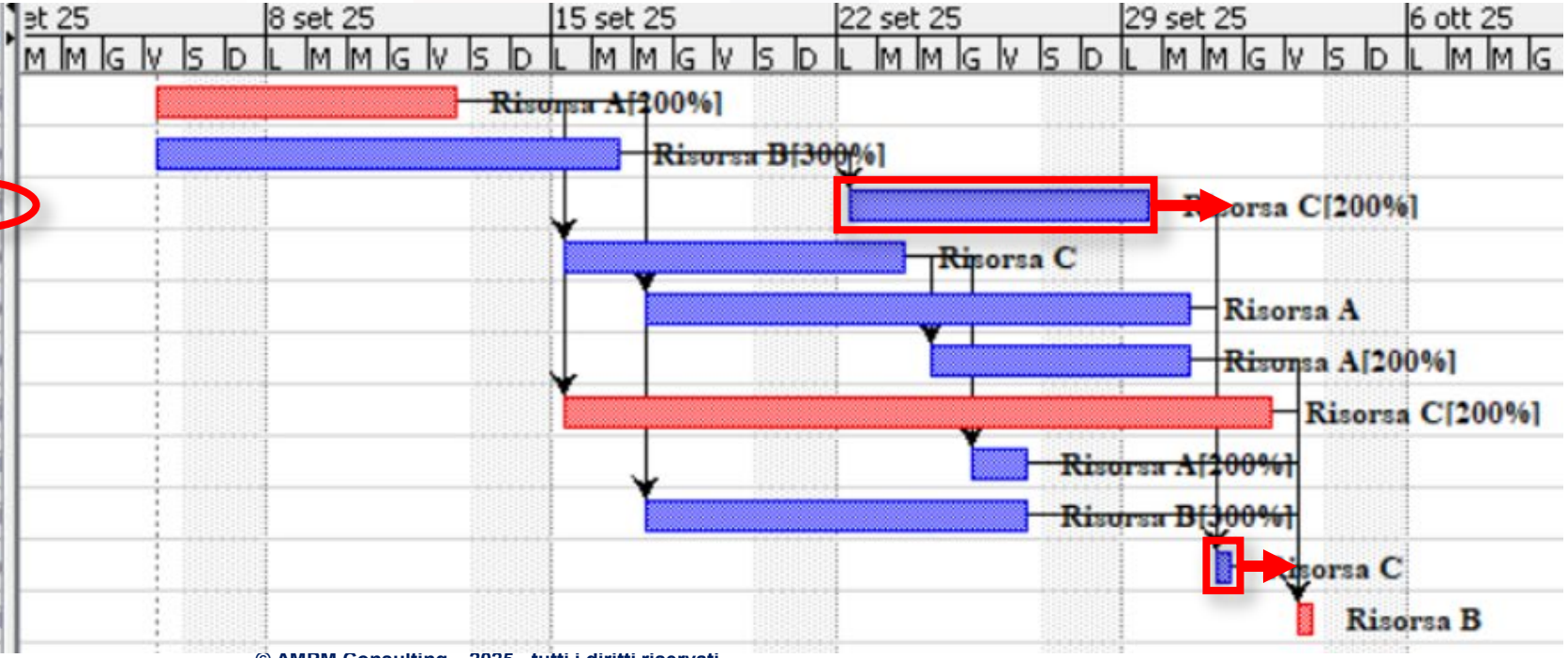


© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Soluzione

Per eliminare il sovraccarico è possibile posticipare l'attività 3 di 2 giorni, in quanto non critica e con un valore di slittamento totale (Total float) pari a 2 giorni, spostando conseguentemente l'attività 10 di 1 giorno (non critica con TF=1).

Nome	Durata	Slittamento totale
Attività 1	6 giorni	0 giorni
Attività 2	8 giorni	1 giorno
Attività 3	6 giorni	2 giorni
Attività 4	7 giorni	1 giorno
Attività 5	10 giorni	1 giorno
Attività 6	5 giorni	1 giorno
Attività 7	14 giorni	0 giorni
Attività 8	2 giorni	4 giorni
Attività 9	8 giorni	4 giorni
Attività 10	1 giorno	1 giorno
Attività 11	1 giorno	0 giorni



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Gestione dei rischi

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Gestione dei rischi

All’interno di ogni progetto, il rischio è presente a due livelli:

- A livello di singolo rischio. Si tratta di un evento o una condizione incerta che, nel caso in cui si dovesse verificare, genererebbe un effetto positivo o negativo su uno o più obiettivi del progetto.
- A livello di rischio generale del progetto. Si tratta dell’effetto dell’incertezza sul progetto nel suo insieme, che rappresenta l’esposizione degli stakeholder alle conseguenze positive o negative dovuti ai cambiamenti generati dal progetto.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Gestione dei rischi

Il rischio generale del progetto è l'effetto dell'incertezza sul progetto nel suo insieme, derivante da tutte le fonti di incertezza.

Se il rischio generale del progetto è eccessivamente elevato, l'organizzazione può scegliere di annullare il progetto (giustificazione continua del progetto).

Per gestire il rischio in modo efficace, il team deve conoscere il livello accettabile di esposizione al rischio per raggiungere gli obiettivi di progetto.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Ciò viene definito da soglie di rischio misurabili che rispecchiano la propensione al rischio (tolleranza al rischio) dell'organizzazione e degli stakeholder chiave del progetto.

La tolleranza al rischio (propensione al rischio) descrive il livello di incertezza ritenuto accettabile da un'organizzazione o uno stakeholder in relazione ai benefici attesi.

La soglia di rischio è la misura di variazione accettabile rispetto ad ogni vicolo o obiettivo del progetto e riflette il livello di tolleranza al rischio dell'organizzazione e degli stakeholder (utili per la definizione delle scale in base alle quali valutare l'impatto dei rischi).

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

È necessario quindi possedere le abilità per calcolare il rischio generale di progetto per confrontarlo con la tolleranza al rischio.

Per calcolare il rischio generale di ogni progetto, si parte dal calcolo del livello di rischio (gravità) calcolato per ogni rischio individuato, utilizzando la valutazione dei rischi attraverso la matrice Probabilità / Impatto con il conseguente livello di rischio (gravità) pari al prodotto tra la probabilità e l'impatto.

È necessario normalizzare i valori ottenuti per renderli coerenti con la scala utilizzata per il calcolo dell'impatto.

È necessario normalizzare i valori per renderli coerenti con la scala utilizzata dall'organizzazione per la definizione della tolleranza al rischio.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Riassumiamo la procedura da utilizzare per calcolare il livello complessivo di rischio per un progetto su una scala coerente con quella utilizzata per la tolleranza la rischio:

1. Calcolo del livello di rischio per ogni rischio individuato, stimando l'impatto su scala 1-X
2. Calcolo del livello di rischio complessivo del progetto come somma del livello di rischio calcolato per ogni rischio
3. Normalizzazione del valore ottenuto per ogni progetto dividendolo per il numero di rischi individuati per il progetto
4. Calcolo del livello complessivo del livello di rischio del progetto nella scala utilizzata per la valutazione della tolleranza al rischio moltiplicandolo per il rapporto tra i valori massimi delle scale utilizzate per il livello di rischio complessivo del progetto e per la tolleranza al rischio.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Esempio

Confrontare il livello di rischio complessivo dei seguenti progetti, sapendo che l'impatto dei singoli rischi è calcolato su una scala da 1 a 5, mentre la tolleranza al rischio dell'organizzazione è valutata su scala da 1 a 100:

Progetto 1:

Rischio 1: Probabilità=90%, Impatto=4
Rischio 2: Probabilità=60%, Impatto=2
Rischio 3: Probabilità=70%, Impatto=2
Rischio 4: Probabilità=80%, Impatto=4

Progetto 2:

Rischio 1: Probabilità=70%, Impatto=2
Rischio 2: Probabilità=45%, Impatto=3
Rischio 3: Probabilità=60%, Impatto=2
Rischio 4: Probabilità=30%, Impatto=5
Rischio 5: Probabilità=90%, Impatto=5
Rischio 6: Probabilità=50%, Impatto=4

Progetto 3:

Rischio 1: Probabilità=80%, Impatto=3
Rischio 2: Probabilità=50%, Impatto=5
Rischio 3: Probabilità=90%, Impatto=3
Rischio 4: Probabilità=90%, Impatto=5
Rischio 5: Probabilità=40%, Impatto=2

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Calcolo del livello di rischio complessivo per ogni progetto:

Progetto	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I	P	I	TOT
Progetto 1	0,9	4	0,6	2	0,7	2	0,8	4					9,4
Progetto 2	0,7	2	0,45	3	0,6	2	0,3	5	0,9	5	0,5	4	11,95
Progetto 3	0,8	3	0,5	5	0,9	3	0,9	5	0,4	2			12,9

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Normalizzazione del livello di rischio complessivo del progetto in base al numero di rischi individuati

Normalizziamo il valore medio del livello di rischio complessivo rispetto al numero di rischi individuati per ogni progetto:

- Livello di rischio totale medio per Progetto 1 = 9,4/4= **2,35**
- Livello di rischio totale medio per Progetto 2 = 11,95/6 = **1,99**
- Livello di rischio totale medio per Progetto 3 = 12,9/5 = **2,58**

A questo punto la scala utilizzata per il calcolo del livello di rischio complessivo per ogni progetto è su scala da 1 a 5, la stessa utilizzata per il calcolo dell'impatto per ogni rischio.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Normalizzazione del livello di rischio complessivo del progetto rispetto alla scala utilizzata per il calcolo della tolleranza al rischio

Per riportare i dati del livello di rischio totale in base alla scala da 1 a 100 con cui è definita la tolleranza al rischio, è necessario moltiplicare i valori ottenuti per i singoli progetti per 100/5 = 20 (rapporto tra i valori massimi delle scale).

I valori di livello di rischio totale per i 3 progetti da assegnare su scala da 1 a 100 sono pari a:

- Progetto 1 = 2,35 * 20 = **47**
- Progetto 2 = 1,99 * 20 = **39,8**
- Progetto 3 = 2,58 * 20 = **51,6**

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Esercizio

Individuare quale progetto scartare in base al livello di rischio complessivo calcolato su scala da 1 a 1000.

La scala utilizzata per il calcolo dell'impatto per i singoli rischi è da 1 a 10.

I dati individuati per i singoli rischi dei progetti sono:

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Approfondimenti abilità

Gestione dei rischi

Progetto 1:

Rischio 1: Probabilità=20%, Impatto=7
Rischio 2: Probabilità=60%, Impatto=2
Rischio 3: Probabilità=70%, Impatto=6
Rischio 4: Probabilità=40%, Impatto=5

Progetto 2:

Rischio 1: Probabilità=30%, Impatto=2
Rischio 2: Probabilità=50%, Impatto=6
Rischio 3: Probabilità=60%, Impatto=2
Rischio 4: Probabilità=40%, Impatto=7
Rischio 5: Probabilità=80%, Impatto=1
Rischio 6: Probabilità=50%, Impatto=9

Progetto 3:

Rischio 1: Probabilità=30%, Impatto=3
Rischio 2: Probabilità=50%, Impatto=9
Rischio 3: Probabilità=50%, Impatto=5
Rischio 4: Probabilità=90%, Impatto=2
Rischio 5: Probabilità=40%, Impatto=7

Progetto 4:

Rischio 1: Probabilità=70%, Impatto=2
Rischio 2: Probabilità=60%, Impatto=8
Rischio 3: Probabilità=30%, Impatto=7
Rischio 4: Probabilità=30%, Impatto=3

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Soluzione

Progetto	*P*	*I*	*P*	*I*	*P*	*I*	*P*	*I*	*P*	*I*	*P*	*I*	*TOT*
Progetto 1	0,20	7	0,60	2	0,70	6	0,40	5					8,8
Progetto 2	0,30	2	0,50	6	0,60	2	0,40	7	0,80	1	0,50	9	12,9
Progetto 3	0,30	3	0,50	9	0,50	5	0,90	2	0,40	7			12,5
Progetto 4	0,70	2	0,60	8	0,30	7	0,30	3					9,2

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Normalizzazione del valore medio del livello di rischio complessivo rispetto al numero di rischi individuati per ogni progetto:

Progetto	*P*	*I*	*P*	*I*	*P*	*I*	*P*	*I*	*P*	*I*	*P*	*I*	*TOT*	*TOT Media*
Progetto 1	0,20	7	0,60	2	0,70	6	0,40	5					8,8	2,20
Progetto 2	0,30	2	0,50	6	0,60	2	0,40	7	0,80	1	0,50	9	12,9	2,15
Progetto 3	0,30	3	0,50	9	0,50	5	0,90	2	0,40	7			12,5	2,5
Progetto 4	0,70	2	0,60	8	0,30	7	0,30	3					9,2	2,30

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Normalizzazione del livello di rischio complessivo del progetto rispetto alla scala utilizzata per il calcolo della tolleranza al rischio

I valori dei livelli di rischio totale in base alla scala da 1 a 1000 con cui è definita la tolleranza al rischio, sono calcolati moltiplicando i valori ottenuti per i singoli progetti per 1000/10 = 100 (rapporto tra i valori massimi delle scale).

I valori di livello di rischio totale per i 4 progetti da assegnare su scala da 1 a 1000 sono pari a:

- Progetto 1 = 2,2 * 100 = 220
- Progetto 2 = 2,15 * 100 = 215
- Progetto 3 = 2,5 * 100 = 250
- Progetto 4 = 2,3 * 100 = 230

Quindi il progetto da scartare è il Progetto 3 con il valore di rischio maggiore.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Approfondimento sulla gestione dei rischi

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Vediamo di seguito un approfondimento sulle strategia possibili di risposta ai rischi:

Strategie di risposta alle minacce

Escalation: Per le minacce che superano chiaramente la soglia del progetto o del project manager per la gestione, scala o passa alla parte designata. Se il rischio non può essere gestito, il progetto può essere annullato.

Evitare: Se il rischio complessivo del progetto è significativamente negativo e al di fuori delle soglie di rischio concordate per il progetto, adottare una strategia di evitare di intraprendere azioni mirate per ridurre l'effetto negativo dell'incertezza sul progetto all'interno della soglia.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Trasferire: Se il livello di rischio complessivo del progetto è alto, ma l'organizzazione non è in grado di affrontarlo in modo efficace, un terzo può essere coinvolto per gestire il rischio per conto dell'organizzazione. Quando il rischio complessivo del progetto è negativo, è necessaria una strategia di trasferimento, che può comportare il pagamento di un premio di rischio.

Mitigare: Modificare il livello di rischio complessivo del progetto per ottimizzare le possibilità di raggiungere gli obiettivi del progetto - ad esempio, riprodurre il progetto, modificare l'ambito e i confini, modificare la priorità del progetto, modificare le allocazioni delle risorse, regolare la consegna tempi, ecc.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Accettare: Laddove non sia possibile una strategia di risposta proattiva al rischio globale del progetto, l'organizzazione può scegliere di continuare con il progetto come attualmente definito, anche se il rischio complessivo del progetto è al di fuori delle soglie concordate. L'accettazione può essere attiva o passiva. La strategia di accettazione attiva più comune consiste nel costituire una riserva globale per imprevisti per il progetto, compresi i tempi, i fondi o le risorse da utilizzare se il progetto supera le sue soglie. L'accettazione passiva non comporta alcuna azione proattiva se non la revisione periodica del livello di rischio complessivo del progetto per garantire che non cambi in modo significativo.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

I rischi possono essere accettati attivamente o passivamente:

- Accettazione attiva: significa che il rischio identificato è accettato senza alcuna risposta per ridurre o eliminare la possibilità di accadimento, ma si pianificano contingency per affrontarlo una volta che si dovesse verificare.
- Accettazione passiva: significa che il rischio identificato è accettato senza alcuna risposta complessiva (forse la probabilità di accadimento è troppo bassa o l'impatto troppo minimo), limitandosi ad attendere e vedere se sarà necessario intervenire con una soluzione alternativa una volta che si verifica.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Strategie di risposta alle opportunità

Escalation: Se il team scopre una grande opportunità per l'organizzazione che è al di fuori dello scopo del progetto, informare lo stakeholder che può essere in grado di agire su di esso.

Sfruttare: Quando il livello di rischio complessivo del progetto è significativamente positivo e al di fuori delle soglie di rischio concordate per il progetto, adottare una strategia di sfruttamento. Ciò comporta l'adozione di azioni mirate per catturare l'effetto positivo dell'incertezza sul progetto. Lo sfruttamento dell'opportunità includerebbe l'aggiunta di elementi ad alto beneficio al progetto per aggiungere valore o benefici agli stakeholder. In alternativa, le soglie di rischio per il progetto possono essere modificate con l'accordo degli stakeholder al fine di cogliere l'opportunità.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Approfondimenti abilità

Gestione dei rischi

Condividere: La condivisione comporta il trasferimento della proprietà di un'opportunità per un terzo in modo che condivida parte del vantaggio se si verifica l'opportunità. È importante selezionare con cura il nuovo proprietario di un'opportunità condivisa in modo che siano in grado di cogliere al meglio l'opportunità a beneficio del progetto. La condivisione del rischio comporta spesso il pagamento di un premio di rischio alla parte che coglie l'opportunità. Esempi di azioni di condivisione includono la formazione di partnership di condivisione del rischio, team, società speciali o joint venture.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Approfondimenti abilità

Gestione dei rischi

Potenziare: La strategia di migliorare viene utilizzato per aumentare la probabilità e/ o l'impatto di un'opportunità. Azione di miglioramento precoce è spesso più efficace che cercare di migliorare il beneficio dopo l'opportunità si è verificato. La probabilità di verificarsi di un'opportunità può essere aumentata concentrando l'attenzione sulle sue cause. Dove non è possibile aumentare la probabilità, una risposta di miglioramento potrebbe aumentare l'impatto mirando a fattori che guidano la dimensione del beneficio potenziale. Esempi di opportunità di miglioramento includono l'aggiunta di più risorse per un'attività per finire presto.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Accettare: Accettare un'opportunità riconosce la sua esistenza, ma non viene intrapresa alcuna azione proattiva. Questa strategia può essere appropriata per le opportunità a bassa priorità e può essere adottata anche quando non è possibile o conveniente affrontare un'opportunità in altro modo. L'accettazione può essere attiva o passiva. La più comune strategia di accettazione attiva consiste nell'istituire una riserva per imprevisti, che comprenda importi di tempo, denaro o risorse per approfittare dell'opportunità che si presenta. L'accettazione passiva non comporta alcuna azione proattiva a parte periodica revisione della possibilità di garantire che non cambi in modo significativo.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Applicazione dell'EVM

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Applicazione dell'EVM

Tra le abilità vi è quella di effettuare il controllo dell'avanzamento utilizzando le formule dell'Earned Value Method durante la fase di controllo applicata a scenari pratici.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Esempio

Ti viene chiesto di effettuare un controllo dell'avanzamento utilizzando l'EVM, ed in particolare di calcolare i valori CV, SV, CPI, SPI, ETC (CPI e SPI), EAC, % av., VAC, sapendo che il BAC è pari ad 8.000 Euro, PV è pari a 2400 Euro e che al controllo dell'avanzamento sono risultati i seguenti valori relativi ai WP del progetto:

WP1: budget = 2000 Euro, % avanz. = 25%, AC = 600 Euro
WP2: budget = 1000 Euro, % avanz. = 50%, AC = 600 Euro
WP3: budget = 1500 Euro, % avanz. = 60%, AC = 850 Euro
WP4: budget = 125 Euro, % avanz. = 100%, AC = 150 Euro
WP5: budget = 2800 Euro, % avanz. = 0%, AC = 100 Euro

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Soluzione

AC = 600+600+850+150+100=2300 Euro

EV = 2000*0,25+ 1000*0,5+ 1500*0,6+ 1250*1+ 2800*0= 500+ 500+ 900+ 125+ 0= 2025 Euro

CV = EV – AC = 2025 – 2300 = -275 Euro

SV = EV – PV = 2025 – 2400 = -375

CPI = EV/AC = 2025/2300 = 0,88

SPI = EV/PV = 2025/2400 = 0,84

ETC (CPI e SPI) = (BAC-EV)/(CPI*SPI) = (8000-2025)/(0,88*0,84) = 8083 Euro

EAC = AC + ETC = 2300 + 8083 = 10383 Euro

% av. = (EV/EAC)*100 = 19,5%

VAC = BAC-EAC = 8000-10383 = -2383 Euro

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Esercizio

In un progetto sono stati individuati 8 WP.

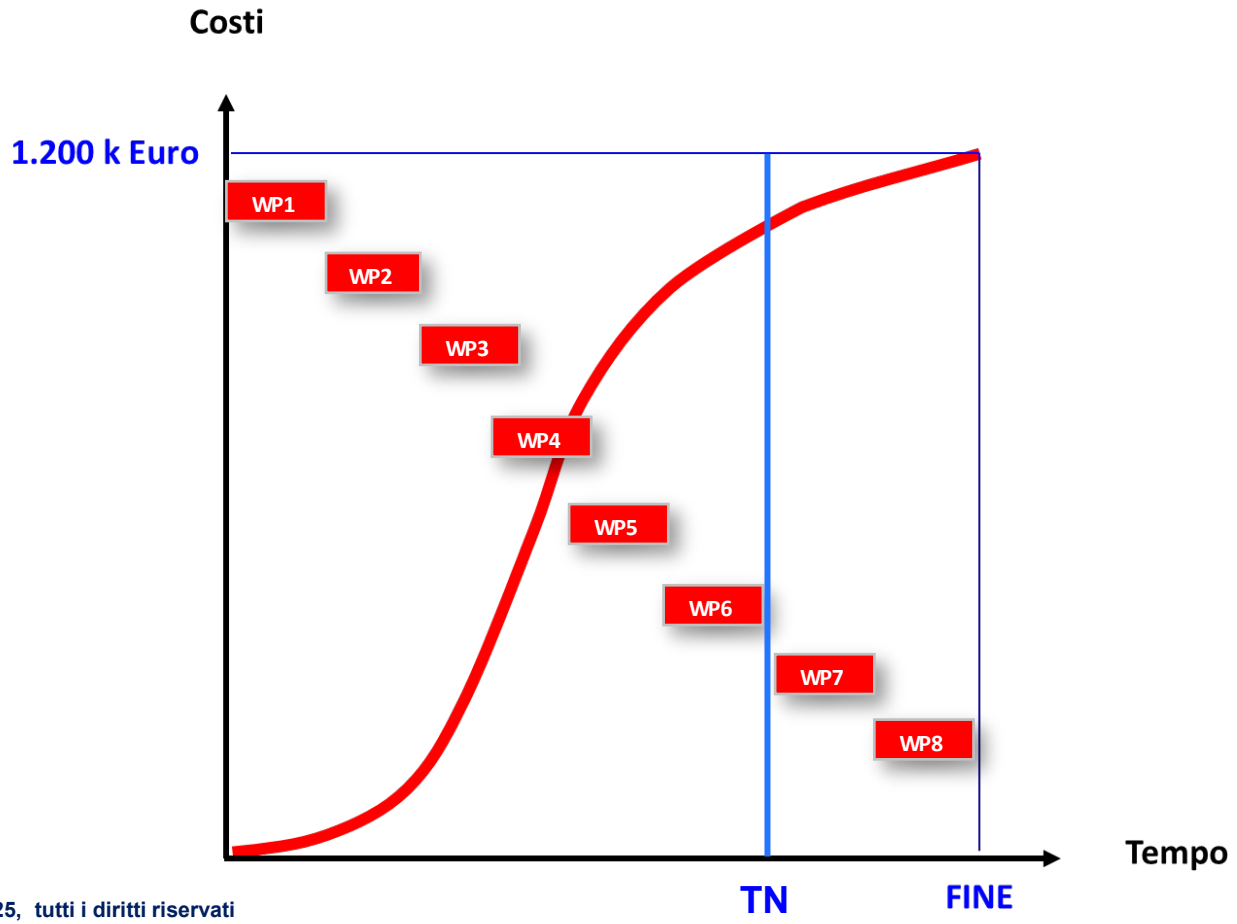
Calcolare per l'intero progetto i seguenti valori:

- EV
- CV
- SV
- CPI
- SPI
- ETC (utilizzando CPI ed SPI)
- EAC
- % di avanzamento del progetto
- VAC…continua…

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

…sapendo che per i WP in corso, sono noti il budget, il costo effettivo sostenuto (AC) e la percentuale di avanzamento (% Av.) alla data odierna, e conoscendo la curva cumulata del budget:

WP	Budget	% Av.	AC
WP1	150.000 €	100%	160.000 €
WP2	200.000 €	80%	180.000 €
WP3	300.000 €	60%	190.000 €
WP4	100.000 €	50%	60.000 €
WP5	150.000 €	30%	70.000 €
WP6	100.000 €	20%	50.000 €



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Soluzione

L'EV si calcola moltiplicando il budget di ciascun WP per la sua percentuale di avanzamento:

EV WP1 = BAC WP1 x %av. = 150.000 €×100%=150.000 €

EV WP2= BAC WP2 x %av. =200.000 €×80%=160.000 €

EV WP3 = BAC WP3 x %av. =300.000 €×60%=180.000 €

EV WP4 = BAC WP4 x %av. =100.000 €×50%=50.000 €

EV WP5 = BAC WP5 x %av. =150.000 €×30%=45.000 €

EV WP6 = BAC WP6 x %av. =100.000 €×20%=20.000 €

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Il valore totale EV per il progetto è la somma dei valori per ciascun WP:

EV tot.=150.000€+160.000€+180.000€+50.000€+45.000€+20.000 €=**605.000 €**

Calcoliamo quindi:

AC tot. = 160.000 €+180.000 €+190.000 €+60.000 €+70.000 €+50.000 € = **710.000 €**

BAC (dal grafico) = 1.200.000 €

PV (dal grafico calcolato come somma dei budget dei WP prima del TN = 1.000.000 €

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Quindi possiamo calcolare i valori richiesti:

CV = EV totale − AC totale = 605.000 € − 710.000€ = **−105.000 €**

SV = EV totale − PV totale = 605.000 € − 1.000.000€ = **−395.000 €**

CPI = EV tot. / AC tot. = 605.000€ / 710.000€ = **0,852**

SPI = EV tot. / PV tot. = 605.000€ / 1.000.000€ = **0,605**

ETC=(BAC−EVtot.)/(CPI*SPI)=(1.200.000€−605.000€)/(0,852*0,605) = **1.154.309€**

EAC = AC totale + ETC = 710.000€ + 1.154.309€ = **1.864.309€**

% Avanzamento = EV tot. / EAC = 605.000€ / 1.864.309€ = **32,45%**

VAC = BAC – EAC = 1.200.000 € -1.864.309 € = **- 664.309 €**.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Approfondimento sull'analisi delle tendenze

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Analisi delle tendenze

L’analisi delle tendenze è una tecnica di monitoraggio e controllo utilizzata per valutare l’andamento nel tempo delle performance di un progetto, identificando pattern, deviazioni e possibili problemi futuri.

È una tecnica fondamentale nel project management utilizzata per anticipare ed evitare eventuali problemi e adottare misure preventive prima che gli scostamenti diventino critici.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Approfondimenti abilità

Analisi delle performance

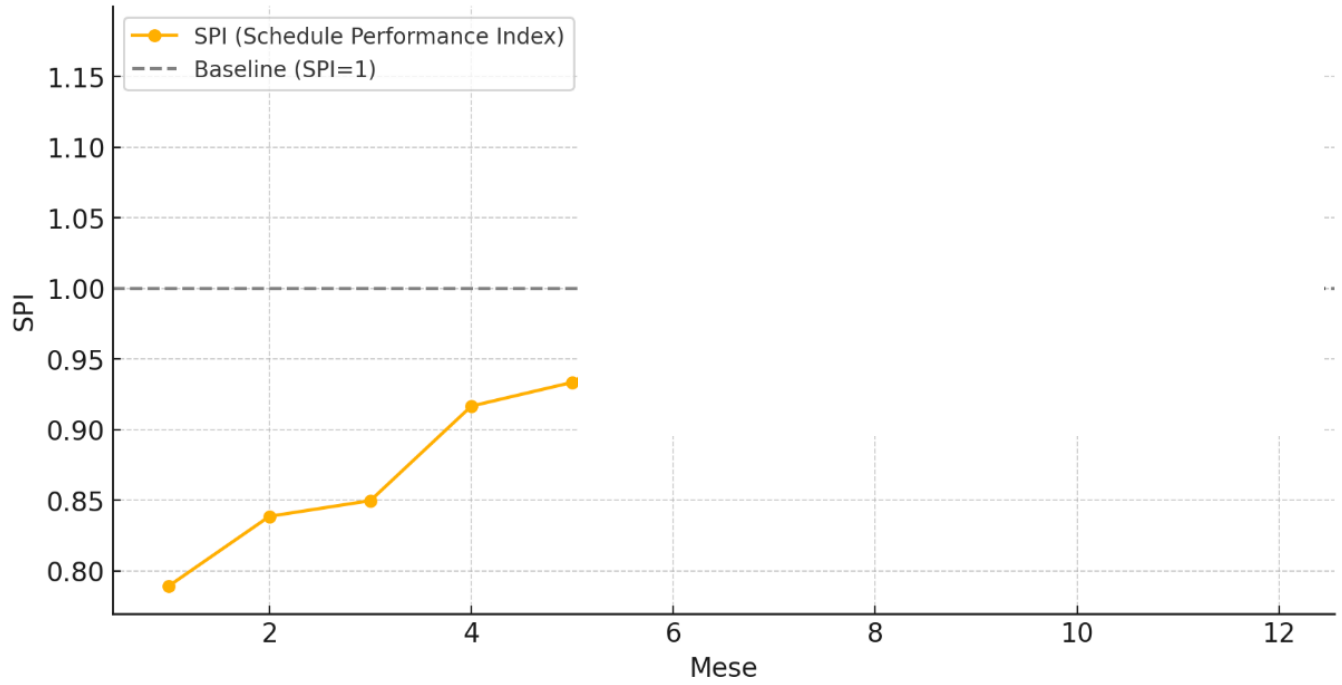
L’analisi delle tendenze si articola nelle seguenti fasi:

1. Raccolta dati. Identificare i KPI rilevanti. Tra i principali KPI utilizzati abbiamo i valori di SPI e CPI.
2. Normalizzazione e pulizia dei dati. I dati vanno analizzati per correggere eventuali anomalie ed uniformati per facilitare il confronto nel tempo.
3. Applicazione di metodi statistici e grafici. I grafici a linee sono utili per visualizzare l’andamento dei KPI nel tempo. L’utilizzo di una **regressione lineare** può consentire di stimare l’evoluzione futura della performance.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

4. Interpretazione delle tendenze.

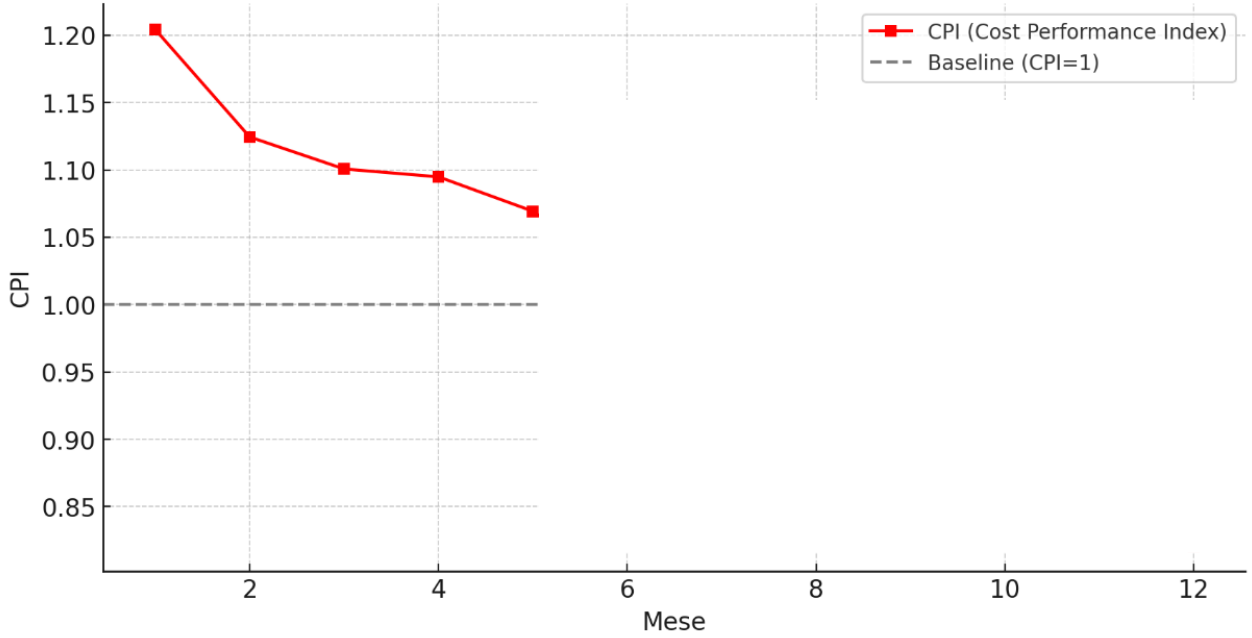
   A. Un trend positivo (regressione lineare crescente) indica che le performance stanno migliorando. La conseguente strategia è quella di consolidare le best practice.



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

4. Interpretazione delle tendenze.

   B. Un trend negativo (regressione lineare decrescente) indica che le performance stanno peggiorando. La conseguente strategia è quella di individuare le cause del peggioramento delle performance e adottare contromisure correttive o preventive.



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

5. Azioni correttive e preventive. Se il trend mostra scostamenti critici dai piani, adottare misure correttive come riallocazione di risorse, revisione del piano di progetto o cambiamenti organizzativi nella OBS.

6. Monitoraggio continuo. L'analisi delle tendenze è un processo iterativo effettuato con un aggiornamento periodico dei dati con riattualizzazione delle previsioni e tendenze per garantire un controllo efficace e tempestivo del progetto.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

AGENDA

1 La certificazione A-PM

2 Approfondimenti abilità

3 **Il quadro normativo di riferimento**

4 Aspetti etici e deontologici

5 Schema PJM: la scheda progetto

Il quadro normativo

Il quadro normativo di riferimento in riferimento alla professione di Project Manager è il seguente:

- Norma UNI ISO 21502:2021 → Conoscenze di project management
- Legge 04/13 → Regolamentazione della professione
- Norma UNI 11648:2022 → Attività professionali non regolamentate – Project manager - Requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

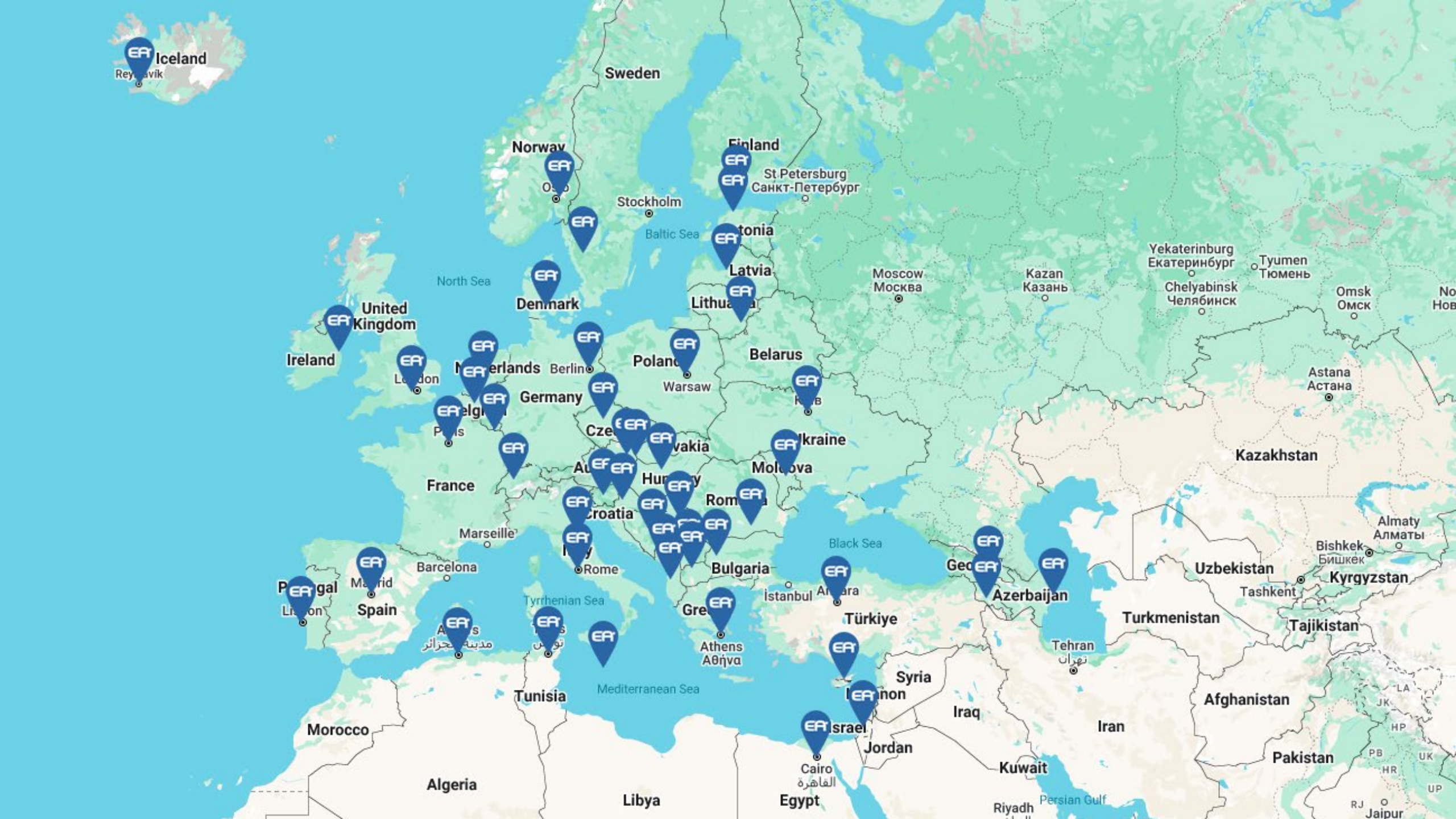
La Legge 14 gennaio 2013, n. 4

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Legge 4/2013: Sistema di qualifica delle competenze professionali.

	AUTODICHIARAZIONE	ATTESTAZIONE DI QUALITÀ E QUALIFICAZIONE	CERTIFICAZIONE DI CONFORMITÀ
Attori	**Professionista**	Associazione professionale riconosciuta Mimit	Organismo Accreditato
Modalità di valutazione	**Autovalutazione**	L'Associazione definisce i requisiti e le modalità	Verifica dei requisiti previsti dalla norma UNI (conoscenza, abilità, competenze)
Strumento di attestazione	**Autodichiarazione**	Iscrizione all'Associazione. Possesso dei requisiti definiti dall'Associazione. Standard qualitativi e di qualificazione per l'esercizio della professione	Verifica dei requisiti di conformità alla norma UNI: esame di certificazione; Rinnovo certificazione; Aggiornamento professionale
Riconoscimento internazionale			**Tutti i firmatari degli accordi EA/IAF MLA**
Garanzie del sistema			Accreditamento dell'Organismo; Norma ISO/IEC 17024; Norma Uni di riferimento

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati


Iceland
Sweden
Norway
Finland
St Petersburg
Санкт-Петербург
Stockholm
Baltic Sea
Latvia
Moscow
Москва
Kazan
Казань
Yekaterinburg
Екатеринбург
Tyumen
Тюмень
Chelyabinsk
Челябинск
Omsk
Омск
North Sea
Denmark
United Kingdom
Ireland
Belarus
Warsaw
Astana
Астана
Germany
Ukraine
Kazakhstan
France
Marseille
Barcelona
Rome
Bulgaria
Black Sea
İstanbul
Türkiye
Azerbaijan
Almaty
Алматы
Bishkek
Бишкек
Uzbekistan
Kyrgyzstan
Tashkent
Turkmenistan
Tajikistan
Spain
Tyrrhenian Sea
Athens
Αθήνα
Tehran
تهران
Syria
Iraq
Iran
Afghanistan
Tunisia
Mediterranean Sea
Israel
Jordan
Pakistan
Morocco
Algeria
Libya
Egypt
Cairo
القاهرة
Kuwait
Riyadh
Persian Gulf
Jaipur

La Legge 14 gennaio 2013, n. 4

Disposizioni in materia di professioni non organizzate

Art. 1 Oggetto e definizioni

1. La presente legge, in attuazione dell'art. 117, terzo comma, della Costituzione e nel rispetto dei principi dell'Unione europea in materia di concorrenza e di libertà di circolazione, disciplina le professioni non organizzate in ordini o collegi.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Il quadro normativo

Legge 04/13

2. Ai fini della presente legge, per «professione non organizzata in ordini o collegi», di seguito denominata «professione», si intende l'attività economica, anche organizzata, volta alla prestazione di servizi o di opere a favore di terzi, esercitata abitualmente e prevalentemente mediante lavoro intellettuale, o comunque con il concorso di questo, con esclusione delle attività riservate per legge a soggetti iscritti in albi o elenchi ai sensi dell'art. 2229 del codice civile, delle professioni sanitarie e delle attività e dei mestieri artigianali, commerciali e di pubblico esercizio disciplinati da specifiche normative.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

3. Chiunque svolga una delle professioni di cui al comma 2 contraddistingue la propria attività, in ogni documento e rapporto scritto con il cliente, con l'espresso riferimento, quanto alla disciplina applicabile, agli estremi della presente legge.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Art. 6 Autoregolamentazione volontaria

1. La presente legge promuove l'autoregolamentazione volontaria e la qualificazione dell'attività dei soggetti che esercitano le professioni …., anche indipendentemente dall'adesione degli stessi ad una delle associazioni….

2. La qualificazione della prestazione professionale si basa sulla conformità della medesima a norme tecniche UNI ISO, UNI EN ISO, UNI EN e UNI, di seguito denominate «normativa tecnica UNI», ….

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

3. I requisiti, le competenze, le modalità di esercizio dell'attività e le modalità di comunicazione verso l'utente individuate dalla normativa tecnica UNI costituiscono principi e criteri generali che disciplinano l'esercizio autoregolamentato della singola attività professionale e ne assicurano la qualificazione.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Art. 7 Sistema di attestazione

1. Al fine di tutelare i consumatori e di garantire la trasparenza del mercato dei servizi professionali, le associazioni professionali possono rilasciare ai propri iscritti, previe le necessarie verifiche, sotto la responsabilità del proprio rappresentante legale, un'attestazione relativa:

a) alla regolare iscrizione del professionista all'associazione;

b) ai requisiti necessari alla partecipazione all'associazione stessa;

c) agli standard qualitativi e di qualificazione professionale che gli iscritti sono tenuti a rispettare nell'esercizio dell'attività professionale ai fini del mantenimento dell'iscrizione all'associazione;

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

c) alle garanzie fornite dall'associazione all'utente, tra cui l'attivazione dello sportello di cui all'art. 2, comma 4;

d) all'eventuale possesso della polizza assicurativa per la responsabilità professionale stipulata dal professionista;

e) all'eventuale possesso da parte del professionista iscritto di una certificazione, rilasciata da un organismo accreditato, relativa alla conformità alla norma tecnica UNI.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Art. 9 Certificazione di conformità a norme tecniche UNI

2. Gli organismi di certificazione accreditati dall'organismo unico nazionale di accreditamento (ACCREDIA) …, possono rilasciare, su richiesta del singolo professionista anche non iscritto ad alcuna associazione, il certificato di conformità alla norma tecnica UNI definita per la singola professione.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Norma UNI 11648:2022

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

UNI 11648:2022 - Attività professionali non regolamentate – Project manager - Requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità. *(27/10/2022)*

La norma definisce i requisiti relativi all'attività professionale del Project Manager.

Tali requisiti sono specificati, a partire dai compiti e attività specifiche e dall'identificazione dei relativi contenuti, in termini di conoscenze e abilità, anche al fine di identificarne il livello di autonomia e responsabilità in coerenza con il Quadro Nazionale delle Qualificazioni (QNQ).

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

INTRODUZIONE

Il contesto

…

Con riferimento alla Legge 04/13, ai sensi dell'art.6 comma 3, costituiscono i principi e criteri generali per la disciplina dell'esercizio autoregolamentato della singola attività professionale e ne assicurano la qualificazione.

…

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

4. COMPITI E ATTIVITÀ SPECIFICHE DELLA FIGURA PROFESSIONALE

Il presente punto è strutturato sui gruppi di pratiche per la realizzazione del progetto in linea con quanto previsto dalle norme UNI ISO 21500:2021 e UNI ISO 21502:2021, alle quali si rimanda per le indicazioni sulle pratiche e per la relativa terminologia.

I compiti e le attività in argomento sono stati suddivisi in aree metodologiche convenzionali distinte per avvio, pianificazione, esecuzione, controllo e chiusura di un progetto o di una sua fase.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Il quadro normativo

UNI 11648:2022

La presente norma consente di applicare con opportuno **tailoring** metodi di project management basati sulle pratiche e/o sui processi, come pure su metodologie di tipo agile e/o lean project management.

Nel caso i progetti abbiano fra gli obiettivi prodotti, servizi o interventi di innovazione, è cura del project manager, unitamente alle organizzazioni e allo sponsor di progetto, assicurare le dovute competenze e relazioni con i responsabili di gestione dell'innovazione, in particolare laddove sia presente un sistema di gestione dell'innovazione secondo la UNI EN ISO 56002:2021.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Gestione della sostenibilità

Sostenibilità di progetto: ***Valori attribuibili alle caratteristiche di fattibilità economico-finanziaria, gestione ambientale delle risorse per la tutela dell'ambiente, salute e sicurezza delle persone, sicurezza delle cose e delle informazioni e sviluppo sociale indotto dai risultati del progetto.***

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Il quadro normativo

UNI 11648:2022

Le dimensioni della sostenibilità che rientrano nelle competenze tecnico-metodologiche richieste ad un project manager in base alla norma UNI 11648:2022 sono:

- Sostenibilità economico/finanziaria
- Sostenibilità in termini di benefici sull'ambiente anche a vantaggio delle generazioni future
- Generazione di valore sociale per gli stakeholder.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Il quadro normativo

UNI 11648:2022

I compiti Pianificare la sostenibilità e Controllare la sostenibilità di progetto sono pratiche incluse nella norma quale indicazione più specifica e integrativa di quelle contenute nella UNI ISO 21502:2021:

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Pianificare la sostenibilità del progetto (abilità):

- Coordinare la raccolta e l'elaborazione delle informazioni e dei requisiti necessari al fine di predisporre i piani di sostenibilità del progetto.
- Coordinare la redazione dei piani di sostenibilità secondo i requisiti del progetto.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Controllare la sostenibilità del progetto (abilità):

- Controllare che i requisiti di sostenibilità del progetto risultino soddisfatti e conformi ai piani.
- Valutare l'opportunità o necessità di introdurre correttivi e modifiche ai piani di sostenibilità anche ai fini di miglioramento.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

5. CONOSCENZE, ABILITÀ, AUTONOMIA E RESPONSABILITÀ ASSOCIATE ALL'ATTIVITÀ PROFESSIONALE

Alla luce di quanto specificato nei prospetti sotto riportati, si presume che il livello guida di autonomia e responsabilità richieste al Project Manager sia associabile almeno al **livello 6** di cui alla classificazione QNQ.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Generalità

Le competenze del project manager sono di seguito riportate in termini di:

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

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Il quadro normativo

UNI 11648:2022

I compiti del Project Manager sono posti in relazione reciproca con le conoscenze e le abilità di seguito elencate che il professionista deve possedere.

Per poter definire i requisiti della figura professionale del project manager in termini di conoscenza (K-Knowledge), abilità (A-Ability) e autonomia e responsabilità, è necessario partire dall'identificazione dei compiti (T-Task) assegnati al project manager.

Vediamo di seguito i compiti e le relative conoscenze e abilità relative alla Competenze comportamentali.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Gestire il progetto con **autodisciplina**

Conoscenze: Principi di codice etico e deontologico nella pratica del project management volti al rispetto della propria e altrui persona.

Abilità:

- Avere comportamenti conformi ad una condotta governata dalla **responsabilità, il rispetto, la correttezza, l'onestà e l'assenza di conflitto di interessi** nella pratica del project management.
- Individuare e descrivere **comportamenti, pratiche e modelli di relazione** che conducono a risultati positivi per il successo del progetto.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Il quadro normativo

UNI 11648:2022

- Operare con **orientamento ai risultati**: avere tensione continua verso il raggiungimento degli obiettivi intermedi e finali del progetto e capacità di focalizzare il team di lavoro sugli obiettivi prioritari, nel rispetto dei vincoli e dei modi conformi alle situazioni.
- Avere **autocontrollo**: essere capaci di mantenere un comportamento corretto, controllato e adeguato a tutte le situazioni che si devono affrontare.
- Avere **approccio sereno**: saper affrontare i problemi e le situazioni più critiche con un approccio lucido e razionale, avendo sempre in mente l'obiettivo finale del progetto.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Il quadro normativo

UNI 11648:2022

- Dimostrare **Apertura**: avere attitudine e disponibilità a ricercare soluzioni tecniche e organizzative diverse da quelle adottate usualmente, al fine di migliorare le “performance” del progetto.
- Dimostrare atteggiamenti e comportamenti secondo **valori morali, nel rispetto delle leggi in vigore nella realtà in cui opera, delle norme organizzative e verso le persone impegnate nel progetto** (rif. Aspetti etici e deontologici UNI 11648:2022)

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Gestire il progetto con **leadership**

Conoscenze:

- Caratteristiche manageriali più specifiche dei progetti rispetto ad altre attività di conduzione delle organizzazioni.
- Concetti di leadership e diversi stili di leadership.
- Concetti e teorie motivazionali.
- Pratiche, comportamenti e modelli utili a coinvolgere i partecipanti al progetto al fine di ottenerne l'accettazione e l'impegno verso la soluzione o gli obiettivi prescelti.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Abilità:

- Saper individuare e intervenire nelle diverse situazioni di progetto ponendo in atto idonei interventi di **negoziazione e gestione dei conflitti**.
- Guidare il progetto con l'esempio e con i necessari interventi di "controllo" degli stakeholder, per introdurre le modifiche necessarie o portare a termine gli impegni presi e conseguire i risultati del progetto, oppure per stabilire il termine di progetti non aventi più valore per l'organizzazione.
- Favorire lo sviluppo dei collaboratori sapendo cogliere e creare le occasioni di crescita professionale e delle relative competenze.
- Avere **ascendente**: essere capaci di convincere e influenzare le persone coinvolte nel progetto con argomenti e modi adeguati.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

- Essere **flessibili**: rapportarsi e gestire le risorse umane con stili di leadership appropriati alle fasi e ai contesti di progetto.
- **Essere capaci di influenzare**: avere la capacità di condividere i punti di vista e le priorità di azione, ottenendo la collaborazione altrui per raggiungere gli obiettivi comuni.
- Saper **coinvolgere e motivare**: avere capacità di saper coinvolgere e motivare i singoli componenti sugli obiettivi di progetto.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Il quadro normativo

UNI 11648:2022

- Avere **tolleranza allo stress e resilienza**: saper mantenere il controllo proprio e altrui anche in situazioni di alta tensione emotiva o pluralità di pressioni provenienti dal contesto e capacità di far fonte agli eventi avversi e inattesi, riorganizzando le attività e restando sensibili alle opportunità che offre il contesto.
- Dimostrare **iniziativa, assunzione dei rischi, tatto, stabilità emotiva, resilienza e saggezza**, sia in specifiche fasi di attività e situazioni, sia in una visione d'insieme e a lungo termine a beneficio del progetto.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Assicurare le **comunicazioni** del progetto

Conoscenze:

- Forme di comunicazione, modi di presentazione e di “porsi” nelle diverse situazioni, al fine di comunicare con il gruppo di progetto e tutti gli stakeholder.
- Canali e stili di comunicazione, tecniche di interviste e di ascolto, caratteristiche del linguaggio non verbale.
- Gestione delle riunioni.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Abilità:

- Individuare la **modalità di approccio più efficace ed efficiente** per comunicare con i diversi stakeholder, ottenendo riscontri sulle informazioni fornite circa gli obiettivi, le decisioni e le attività da svolgere.
- Identificare i vari **canali e gli stili di comunicazione** più adeguati nelle diverse situazioni e relazioni con gli stakekolder.
- **Comunicare in modo scritto e orale nelle diverse forme e situazioni**, dimostrando chiarezza di esposizione e di sintesi.
- Utilizzare le **tecniche di ascolto, brainstorming** e altre per individuare le cause profonde, analizzare le aree oggetto di problemi e le possibili soluzioni.
- **Organizzare e gestire le riunioni** in modo efficace e conclusivo.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

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

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Gestire i **rapporti con il gruppo** di progetto

Conoscenze:

- Modelli di dinamica dei gruppi.
- Metodi di gestione dei gruppi di lavoro, elementi di coaching e mentoring.
- Tecniche di team working and team building.
- Processi decisionali di problem solving.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Abilità:

- Saper individuare e descrivere pratiche, comportamenti e modelli, per le interazioni tra i membri del gruppo di progetto, idonei a perseguire risultati positivi per il successo del progetto.
- Stabilire le **regole di base** e di comportamento per i membri del gruppo, attuandone la verifica e il controllo.
- Dimostrare **responsabilità, credibilità e affidabilità decisioni**, avendo capacità di portare a convergenza le decisioni e le azioni del gruppo di progetto.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Il quadro normativo

UNI 11648:2022

- Favorire pratiche di **Team building**: avere la capacità di “fare gruppo”, riconoscendo i fenomeni di dinamica dei gruppi e cogliendo le opportunità di lavoro per lo sviluppo del team, prevenendo le occasioni di crisi e di demotivazione.
- Tendere alla **Creatività**: avere attitudine e attenzione alla ricerca di soluzioni non tradizionali ai problemi utilizzando tecniche di analisi relazionale (brainstorming e altre), favorendo la creatività dei componenti del gruppo.
- Dimostrarsi **concreti**: mettere in atto i comportamenti più adeguati, nei rapporti verso i componenti e nelle interazioni tra i membri del gruppo, per la traduzione efficace ed efficiente dei piani negli obiettivi di progetto.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

- Essere **efficienti**: avere attenzione all'utilizzo ottimale di tutte le "risorse" disponibili, attuando le modalità organizzative più idonee per il progetto.
- Favorire il **coinvolgimento**: saper creare nel team un ambiente di soddisfazione professionale, apertura, fiducia, autostima, riconoscimento dei valori, approccio collaborativo e non conflittuale, in particolare nelle situazioni critiche.
- Essere **assertivi**: avere comportamenti assertivi e di controllo situazionale, mantenendo costante il rispetto delle persone e l'equilibrio dell'ambiente di progetto.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

- **Apprezzare i valori**: saper valorizzare le professionalità dei componenti il team di lavoro, valutando l'impegno e l'efficacia di ciascun componente nello svolgimento dei compiti assegnati.
- **Favorire la cooperazione e il lavoro di gruppo (team working):** saper lavorare con gli altri, collaborando in modo paritetico, fornendo il proprio contributo e sapendo al contempo accogliere quello altrui e le proposte positive per il raggiungimento degli obiettivi comuni

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Gestire i **rapporti con lo sponsor e gli altri stakeholder**

Conoscenze:

- Caratteristiche dei diversi tipi e comportamenti degli stakeholder.
- Rilevanza dei comportamenti efficaci nella conduzione dei progetti, nelle diverse occasioni, in particolare relativi alle tecniche di negoziazione e gestione dei conflitti.
- Definizione di situazioni di conflitto e di crisi.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Abilità:

- Saper individuare e descrivere pratiche, comportamenti e modelli, nei rapporti con lo sponsor e altri stakeholder.
- Identificare le cause e le situazioni di **conflitti emergenti**, per poterli gestire in maniera proattiva.
- Comprendere le **differenze culturali** e i diversi comportamenti degli stakeholder, in ambienti di lavoro eterogenei e geograficamente distribuiti, sapendo adeguare di conseguenza le forme di interazione e di comunicazione.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Il quadro normativo

UNI 11648:2022

- Avere **Autorevolezza**: essere riconosciuto dallo sponsor e dai diversi stakeholder come persona avente un ruolo decisivo, credibile e autorevole per il coordinamento del progetto e il raggiungimento dei suoi obiettivi.
- Saper **negoziare**: rispondere a situazioni di apparenti controversie, essere capaci di mediare e risolvere opposte posizioni. Avere la capacità di convincere le persone e le parti interessate a operare secondo la strategia decisa e nell'interesse del progetto.
- Saper gestire situazioni di **conflitto e di crisi**: saper affrontare i conflitti e contrasti aperti all'interno del team di lavoro, con l'organizzazione madre e con gli stakeholder esterni, attraverso atteggiamenti positivi, propositivi ed eventualmente creativi.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Il quadro normativo

UNI 11648:2022

- Avere **consapevolezza politica e culturale**: comprendere le dinamiche socio-culturali dell'ambiente e delle organizzazioni in cui opera il progetto, nonché i valori multiculturali di progetti operanti in paesi diversi e "villaggi" globali.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Altre norme di riferimento

- Norme relative alla gestione dell'innovazione: UNI EN ISO 56000:2021 e UNI EN ISO 56002:2021
- Norma Figura professionale operante nel settore ICT- Ruolo project manager: UNI 11506:2021
- Norma ruolo professionale Innovation manager: UNI 11814:2021

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

AGENDA

1. La certificazione A-PM
2. Approfondimenti abilità
3. Il quadro normativo di riferimento
4. **Aspetti etici e deontologici**
5. Schema PJM: la scheda progetto

ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI

Appendice B UNI 11648:2022

Questa sezione fa riferimento all'**Appendice B** della norma UNI 11648:2022 (questa sezione è identica per le varie figure professionali, come l'Innovation Manager in base alla norma UNI 11814:2021).

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Infrastruttura della cultura dell'integrità professionale

L'infrastruttura della cultura dell'integrità professionale è finalizzata alla definizione e gestione dell'**integrità professionale del project manager**.

L'infrastruttura integra un sistema:

- “basato sui principi e valori” (aspetti etici)
- “basato sulle regole” (aspetti deontologici)

relativamente alla professione, ai rapporti interni tra professionisti e alle relazioni con gli stakeholder pertinenti.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI

Appendice B UNI 11648:2022

L'infrastruttura comprende la definizione dei seguenti elementi:

- la Carta di Integrità professionale
- la Carta Etica professionale
- la Carta Deontologica professionale.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI

Appendice B UNI 11648:2022

Carta di Integrità professionale

Carta etica professionale (Principi e valori)

Codice Etico

Carta deontologica professionale (Regole di condotta)

Codice Deontologico

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI

Appendice B UNI 11648:2022

Carta di Integrità professionale

Esplicita il fondamento logico dell'infrastruttura della cultura dell'integrità e indica i riferimenti culturali, teorici e normativi.

Il quadro di riferimento etico-valoriale dell'infrastruttura della cultura dell'integrità professionale è rappresentato dalle indicazioni pertinenti della **Legge 04/2013** e del **Codice del consumo**.

La "salvaguardia della dignità umana" e dei "diritti umani" rappresenta il principio fondante dell'attività del professionista.

Il professionista è tenuto a trarre ispirazione e far sì che l'attività sia conforme ai Principi della Costituzione Italiana, della Convenzione Europea dei Diritti dell'Uomo e della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, che esprimono il rispetto e la tutela della **Dignità umana** e dei **Diritti Fondamentali dell'Uomo**.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI

Appendice B UNI 11648:2022

Carta etica professionale

Indica i Principi ed i Valori identificati quale riferimento etico dell'attività professionale e fornisce una chiara **linea guida per una gestione realistica ed efficace dei "dilemmi etici" professionali**:

- I Principi indicano il fine ultimo dell'attività professionale e rappresentano la fondazione e il criterio per il pensiero, le decisioni ed i comportamenti e, in quanto tali, sono **inviolabili e non negoziabili**.

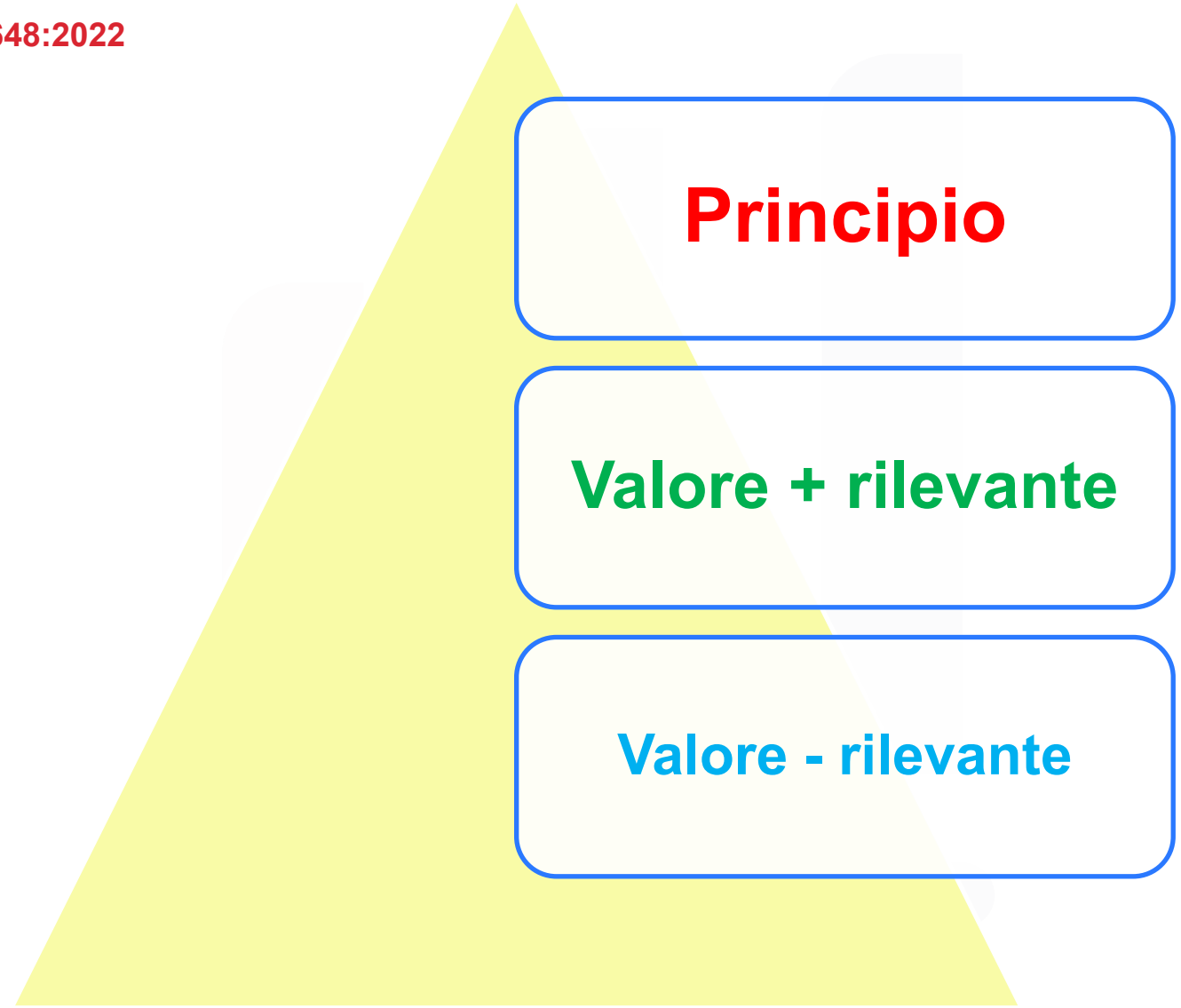
- I Valori indicano ciò che è encomiabile e significativo per la professione e per questo sono degni di riconoscimento e promozione. I Valori sono organizzati in una gerarchia ordinata secondo criteri di **rilevanza** e, in quanto tali, **possono essere "negoziati"**, ossia essere oggetto di compromesso e bilanciamento, **al fine di far prevalere il valore gerarchicamente più importante**, che comunque soccombe a fronte di un Principio.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI

Appendice B UNI 11648:2022

Gerarchia:



© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI

Appendice B UNI 11648:2022

Principi etici professionali

Definiscono il posizionamento etico universalista che si basa sul rispetto e tutela della Dignità umana e dei Diritti Fondamentali dell'Uomo:

1. Principio del rispetto della dignità umana
2. Principio di non malevolenza
3. Principio di benevolenza
4. Principio di integrità
5. Principio di giustizia
6. Principio di utilità
7. Principio del duplice effetto

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI

Appendice B UNI 11648:2022

Valori professionali

Rappresentano la modalità valide e funzionali all'espressione corretta dell'attività professionale con la quale vengono perseguiti i Principi (ordinati per **rilevanza**):

1. Legalità
2. **Sostenibilità**
3. Giustizia sociale
4. Onestà
5. Incorruttibilità
6. Imparzialità
7. Responsabilità e trasparenza
8. Competenza
9. Servizio
10. Dedizione
11. **Innovazione**

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI

Appendice B UNI 11648:2022

Codice etico

È uno strumento articolato contenente un insieme di dilemmi etici collegati ai Principi e ai Valori.

Tali dilemmi possono insorgere in situazioni professionali di incertezza, nelle quali occorre operare delle scelte, e laddove è importante individuare le motivazioni alla base della decisione.

La realizzazione del Codice Etico è affidata alla associazione od organizzazione che rappresenta i professionisti coinvolgendoli nella loro realizzazione.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI

Appendice B UNI 11648:2022

Carta deontologia professionale

È uno strumento finalizzato a prevenire comportamenti professionali inappropriati, che riporta l'insieme delle regole e dei comportamenti da attuare in situazioni definite.

Essa stabilisce il livello minimo di condotta professionale accettabile, evidenziando gli obblighi e le responsabilità specifiche che possono essere espressi sia in termini negativi (ciò che non si deve fare) sia in termini affermativi (ciò che è necessario fare), nonché classificati per tipologie di violazioni relativamente a ciascun stakeholder pertinente.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI

Appendice B UNI 11648:2022

Gli ambiti delle regole possono essere individuati incrociando due dimensioni:

1) tipo di relazione (verso cliente, pubblico o altro professionista)
2) caratteristiche del servizio professionale (lealtà, servizio, responsabilità, indipendenza, remunerazione, pubblicità).

Il seguente prospetto fornisce un quadro generale di riferimento all'interno del quale possono essere sviluppate ulteriori regole specifiche della professione alla quale la Carta Deontologica professionale si riferisce:

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Caratteristiche del servizio professionale	Tipo di relazione		
	Professionista-Cliente	**Professionista-Professionista**	**Professionista-Pubblico**
LEALTÀ	• Dovere di segretezza e riservatezza • Fedeltà al cliente ispirando fiducia e sicurezza	• Evitare di criticare colleghi o altri professionisti • Mantenere buone relazioni con i colleghi • Partecipare solo a competizioni adeguatamente regolamentate	• Tutelare la dignità della professione e dell'associazione di appartenenza
SERVIZIO	• Evitare di creare attività non necessarie • Ricercare collaborazione con colleghi più esperti quando necessario • Agire sulla base di un ruolo fiduciario perseguendo il miglior interesse del cliente	• Nel caso, si devono evidenziare le proprie eventuali incompetenze • Quando richiesto, si devono assistere i colleghi • Non si deve collaborare, utilizzare o associarsi a professionisti non qualificati	• Si deve fornire assistenza e servizio quando richiesto
RESPONSABILITÀ	• Assumere personalmente la responsabilità della prestazione	• Si deve consultare i precedenti consulenti del cliente o intraprendere attività solo se il consulente precedente non è più impegnato • È responsabile delle attività del professionista supervisionato	• Non si devono intraprendere lavori in conflitto con i doveri professionali • Si deve effettuare formazione continua e aggiornamento professionale • Si devono eliminare, mitigare, evidenziare e gestire i conflitti di interesse

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Caratteristiche del servizio professionale	Tipo di relazione		
	Professionista-Cliente	**Professionista-Professionista**	**Professionista-Pubblico**
INDIPENDENZA	• Non è consentito alcun coinvolgimento nelle attività o nei profitti del cliente	• Non è consentito impegnarsi nascostamente in un'altra occupazione che generi opportunità di lavoro o che possa compromettere la posizione professionale • Non si deve interferire nel lavoro legittimo di altri professionisti	• Si deve mantenere indipendenza e imparzialità di giudizio
REMUNERAZIONE	• La modalità di remunerazione viene effettuata esclusivamente mediante pagamento a prestazione (*fee-for-service*)	• Non è consentito dare o ricevere commissioni, provvigioni o sconti. • La remunerazione va condivisa solo con partner professionali/ impiegati. • Si dovrebbe fornire un servizio gratuito o aiutare un collega per risolverei problemi personali di un collega	• Si deve essere disposti ad adeguare la tariffa per i clienti bisognosi
PUBBLICITÀ	• Non si deve sollecitare o cercare di soppiantare un collega professionista	• Non si deve effettuare attività pubblicitaria se non nella forma prescritta	• Non si devono utilizzare eventuali posizioni e ruoli associativi per attività pubblicitarie inopportune

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

ASPETTI ETICI E DEONTOLOGICI

Appendice B UNI 11648:2022

Codice deontologico

Dettaglia le regole di condotta indicando situazioni e comportamenti, mediante casi ed esemplificazioni, al fine di sviluppare la capacità di comprensione e interpretazione di situazioni professionali specifiche alle quali dare una risposta inequivoca circa la condotta da tenere.

La realizzazione del Codice Deontologico è affidata alla associazione od organizzazione che rappresenta i professionisti, coinvolgendoli nella loro realizzazione.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

AGENDA

1. La certificazione A-PM
2. Approfondimenti abilità
3. Il quadro normativo di riferimento
4. Aspetti etici e deontologici
5. **Schema PJM: la scheda progetto**

SCHEMA PJM

REQUISITI DI ACCESSO ALL'ESAME DI CERTIFICAZIONE

- Il requisito minimo per l'accesso all'esame di certificazione è il possesso del diploma di scuola secondaria superiore.
- Il candidato deve dimostrare di aver conseguito almeno 35 crediti formativi nella disciplina di project management.
- Alla data di richiesta di certificazione, il PJM deve dimostrare di aver svolto il ruolo di Project Manager per almeno 2 anni negli ultimi 6 anni oppure, aver svolto attività nell'ambito di gruppi di project management per almeno 3 anni negli ultimi 10 anni, più almeno 1 anno come Project Manager negli ultimi 10 anni.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

PROVE DI ESAME

L'esame è costituito dalle seguenti prove:

- **Prova scritta a risposta multipla**
- **Prova scritta di analisi con domande aperte**
- **Prova orale individuale**

I candidati che al momento della richiesta di certificazione siano in possesso di altre qualifiche professionali di project management, hanno diritto ad una riduzione del numero di prove di esame.

Il possesso delle certificazioni C-PM e A-PM consentono di non dover sostenere entrambe le prove scritte in quanto ritenute equipollenti.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

PROVA ORALE INDIVIDUALE

La prova orale individuale è composta da:

- discussione sul progetto presentato dal candidato al momento della richiesta di certificazione.
- 3 domande sulla disciplina, sulle migliori pratiche di project management e su eventuali carenze riscontrate durante le prove scritte.

La prova ha una durata minima di 30 minuti.

Il punteggio massimo ottenibile dalla prova è 100/100, e il punteggio minimo per superare la prova è di 70/100 (70%).

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Elementi per il mantenimento

Frequenza mantenimento: 1 anno

Per le modalità del mantenimento si deve tener conto dei seguenti elementi:

- assenza o corretta gestione di reclami nei confronti di datori di lavoro e clienti;
- assenza di casi provati di manifeste inadempienze degli aspetti etici e deontologici (Appendice B).

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Elementi per il rinnovo

Frequenza mantenimento: 5 anno

Per le modalità del mantenimento si deve tener conto dei seguenti elementi:

Per le modalità del rinnovo si deve tener conto dei seguenti elementi:

- aggiornamento professionale continuo dimostrato dal conseguimento di almeno 60 crediti di apprendimento formale o non formale (eventi ASSOPM).
- esercizio della professione o apprendimento informale per almeno 12 mesi.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

SCHEMA PJM: LA SCHEDA PROGETTO PJM

La scheda di presentazione Progetto

1. Scheda descrittiva di progetto

Nome Progetto			
Ruolo nel progetto	❑ Project Manager ❑ Membro Team di progetto		
Data Inizio (mm/aaaa)		Data Fine (mm/aaaa)	
Ore dedicate		Budget	

Organizzazione esecutrice

Ragione sociale			
Settore di attività			
Indirizzo			
Città		Provincia	

Organizzazione Committente/Cliente/Sponsor

Ragione sociale	
Sede/i di realizzazione del progetto	

Persone di riferimento

Relazione con il PM			
Nome e Cognome			
Email		Telefono contatto	

Obiettivi del progetto
Risultati del progetto
Descrizione della strategia e approccio di gestione del progetto
Per il progetto o i diversi o più rilevanti Gruppi Tematici: attività svolta, metodo e/o strumenti di gestione utilizzati, documenti/deliverable di project management prodotti, lezioni apprese
Altre competenze di particolare interesse sviluppate o maturate dal Project Manager

SCHEMA PJM: LA SCHEDA PROGETTO PJM

La scheda di presentazione Progetto

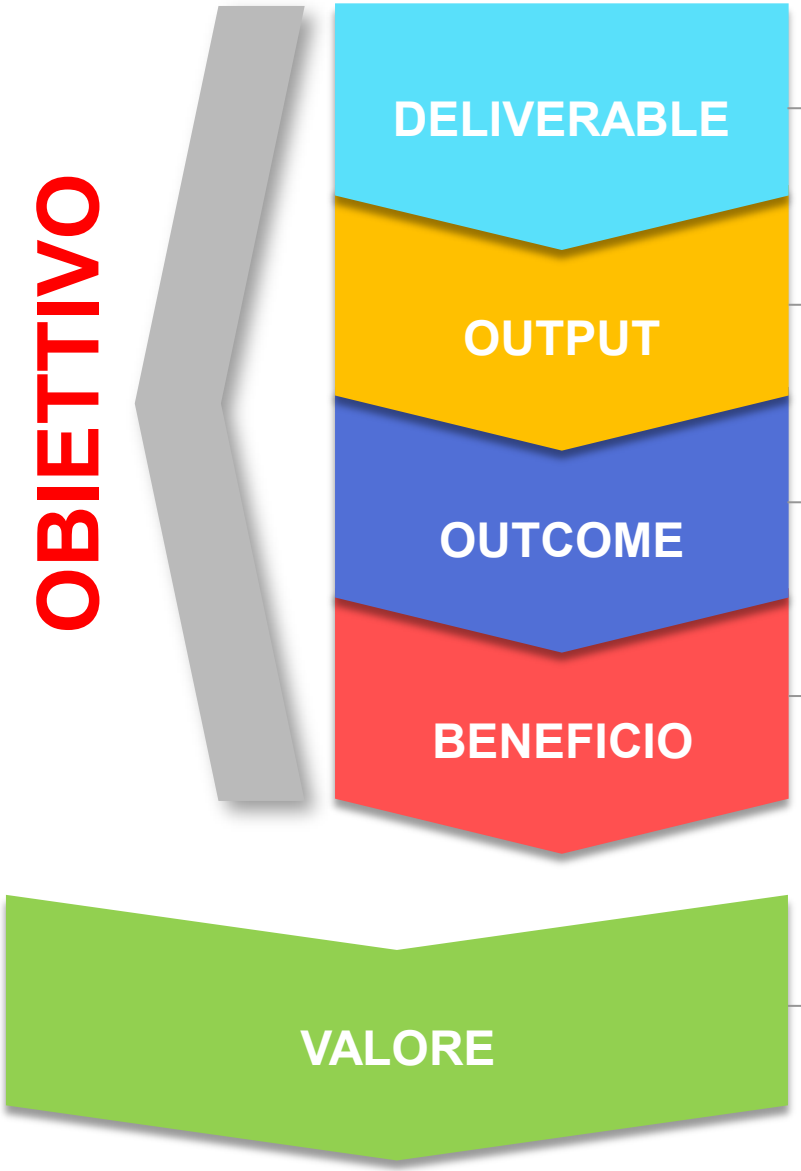
Obiettivi del progetto

Un obiettivo del progetto può essere soddisfatto da una combinazione di deliverable, output, outcome e benefici, in base al contesto del progetto ed alla direzione garantita attraverso la governance.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

SCHEMA PJM: LA SCHEDA PROGETTO PJM

La scheda di presentazione Progetto



Deliverable: risultato unico e verificabile, tangibile o intangibile di un'attività pianificata.

Output: aggregato di deliverable tangibile o intangibile che costituiscono un risultato del progetto.

Outcome: (esito o risultato finale) cambiamento risultante dall'utilizzo dell'output realizzato da un progetto.

Beneficio: vantaggio a favore degli stakeholder derivato dall'utilizzo del risultato finale. Misurabile.

Valore: significatività, importanza o utilità del beneficio ottenuto in base alla percezione degli stakeholder.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Obiettivi del progetto
Risultati del progetto
Descrizione della strategia e approccio di gestione del progetto
Per il progetto o i diversi o più rilevanti Gruppi Tematici: attività svolta, metodo e/o strumenti di gestione utilizzati, documenti/deliverable di project management prodotti, lezioni apprese
Altre competenze di particolare interesse sviluppate o maturate dal Project Manager

SCHEMA PJM: LA SCHEDA PROGETTO PJM

La scheda di presentazione Progetto

I risultati del progetto sono definiti dall'Ambito (deliverable/output).

I risultati comprendono le esigenze e le aspettative quantificate e documentate dello sponsor, del cliente e degli altri stakeholder.

I risultati diventano la base della WBS.

In questa sezione descrivere deliverable ed output eventualmente utilizzando una WBS.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Obiettivi del progetto
Risultati del progetto
Descrizione della strategia e approccio di gestione del progetto
Per il progetto o i diversi o più rilevanti Gruppi Tematici: attività svolta, metodo e/o strumenti di gestione utilizzati, documenti/deliverable di project management prodotti, lezioni apprese
Altre competenze di particolare interesse sviluppate o maturate dal Project Manager

SCHEMA PJM: LA SCHEDA PROGETTO PJM

La scheda di presentazione Progetto

Spesso si confonde la strategia con gli obiettivi che si perseguono o la si identifica semplicemente con la mission aziendale.

La strategia non è ciò che si vuole raggiungere, ma ciò che si decide di fare per raggiungerlo.

Uno degli elementi della strategia è l'approccio di gestione, che rappresenta la metodologia che intendiamo utilizzare (waterfall, agile, ibrida) e che dovrà essere personalizzato in base al contesto.

Altro aspetto relativo alla strategia è l'approccio alla gestione della complessità (multidisciplinarietà, comunicazione, stakeholder, rischi).

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Obiettivi del progetto
Risultati del progetto
Descrizione della strategia e approccio di gestione del progetto
Per il progetto o i diversi o più rilevanti Gruppi Tematici: attività svolta, metodo e/o strumenti di gestione utilizzati, documenti/deliverable di project management prodotti, lezioni apprese
Altre competenze di particolare interesse sviluppate o maturate dal Project Manager

SCHEMA PJM: LA SCHEDA PROGETTO PJM

La scheda di presentazione Progetto

Questa è la sezione più importante delle scheda progetto.

È quella in cui dimostriamo di conoscere il project management.

Fondamentale l'utilizzo del linguaggio e delle terminologia di project management.

In questa sezione descrivere, per area tematica o meglio per fasi del ciclo di vita di project management (avvio, pianificazione, esecuzione, controllo e chiusura):

- Modalità con cui si è organizzato/gestito il lavoro
- Strumenti di project management utilizzati (possibile allegare esempi)
- Documentazione utilizzata
- Lesson learned acquisite dalle diverse attività svolte.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati

Obiettivi del progetto
Risultati del progetto
Descrizione della strategia e approccio di gestione del progetto
Per il progetto o i diversi o più rilevanti Gruppi Tematici: attività svolta, metodo e/o strumenti di gestione utilizzati, documenti/deliverable di project management prodotti, lezioni apprese
Altre competenze di particolare interesse sviluppate o maturate dal Project Manager

SCHEMA PJM: LA SCHEDA PROGETTO PJM

La scheda di presentazione Progetto

In questa sezione descrivere le competenze acquisite dal project manager, dai membri del team, dagli stakeholder in generale e dall'organizzazione, anche attraverso il database delle lesson learned o competenze tecniche acquisite attraverso il progetto.

© AMPM Consulting – 2025, tutti i diritti riservati