

SIC DIXIT

LA NEWSLETTER DEL PMI-SOUTHERN ITALY CHAPTER

Numero 1 – Giugno 2014

#EDITORIALE

Come è stato ripetuto molte volte, il PMI-SIC ha un cuore antico, quest'anno festeggiamo il nostro 10° anniversario, e con questo cuore antico bisogna fare i conti, conoscerlo e farlo conoscere, guardando avanti, e soprattutto, per essere preparati a comprendere e affrontare i tanti argomenti nuovi e vecchi che la realtà

Il primo numero è stato curato da Vincenzo Testini. La Newsletter è un servizio per raccogliere e fornire segnalazioni, attraverso le quali si rende possibile ottenere informazioni, favorire opportunità, produrre ulteriore conoscenza e, conseguentemente, partecipare alla vita dell'Associazione. La

“Il PMI-SIC ha un cuore antico e con questo cuore antico bisogna fare i conti”

sociale ed economica continuamente offre.

Con la pubblicazione della Newsletter SIC DIXIT, il PMI-SIC rinnova un servizio rivolto a tutti i soci ed amici dell'Associazione. Si tratta di consolidare ad un approccio continuo di collaborazione. Ogni numero sarà affidato a un PM che ne avrà piena responsabilità, supportato da un comitato editoriale.

newsletter non può che essere prodotta, in primo luogo, dalla disponibilità degli stessi attori a comunicare non solo per avere, ma anche per dare informazione. Questa, come tutte le attività del SIC, sono aperte alla collaborazione di tutti i soci che desiderano esserne parte attiva: Vi aspettiamo!!!

Buon lavoro a tutti

...

In questo numero:

*Editoriale*_____1

*Legge 4/2013 ISO UNI e il futuro della Professione del PM*_____2

*Il SGL13 – Il Project Management nella P.A.*_____3

*Storie di Project Management*_____8

*Perché questo evento?*_____10

*Un modello e un manifesto per la formazione agile*_____12

*I progetti di ricerca tra mito e realtà*_____15

*Project Manager: Vincoli, creatività e comunicazione*_____17

WEBINAR: condivisione e apprendimento aumentato _____19

*A “basketball way” to PM (in business and life)*_____22

*Il Leadership Institute Meeting del PMI*_____24

*Il Branch Puglia del PMI-SIC*_____26

Legge 4/2013 ISO UNI e il futuro della Professione del PM

In questo numero vogliamo porre particolare attenzione sul cambiamento in atto nel nostro Paese riguardo alla professione del Project Manager, cambiamento innescato dalla Legge 4/2013 sulle Professioni non organizzate, vale a dire quelle Professioni non organizzate nei tradizionali Ordini e Collegi (per intenderci, ad esempio, gli Ordini degli Ingegneri, degli Architetti, ecc...).

Vorremmo fornire al lettore una sintetica cornice nella quale inquadrare il contributo che il nostro Chapter sta portando, ormai da circa un anno, al dibattito culturale, al confronto con altri importati Stakeholder e alla redazione di norme che, in ambito UNI, regolamenteranno non solo la qualifica del PM, ma anche altri importanti aspetti quali, ad esempio, l'affidamento di servizi di Project Management in ambito Pubblica Amministrazione. Vorremmo fornire, inoltre, anche qualche considerazione di carattere generale in quanto abbiamo registrato un po' di disorientamento tra persone non coinvolte direttamente su queste tematiche, con il rischio che possano essere percepite distanti e complesse.

Riteniamo che il disorientamento che la Legge 4/2013 ha creato sia non solo comprensibile, ma addirittura legittimo in una fase iniziale di inevitabile disordine, premessa essenziale per poter affrontare un vero e proprio cambiamento: cambiamento reso necessario dall'incalzare delle sfide che l'avvento della così detta "Era della Conoscenza" sta imponendo alla società tutta. Già nel 2000 la Presidenza del Consiglio Europeo proclamò che l'obiettivo da perseguire era di "rendere l'Unione Europea la

più competitiva e dinamica economia della conoscenza entro il 2010" (Strategia di Lisbona). Finalmente la Legge 4/2013 fornisce delle indicazioni per tutte quelle professioni "knowledge-intensive", sviluppatesi e cresciute anche nel nostro paese negli scorsi decenni pur in assenza di un chiaro riferimento legislativo. I professionisti che operano in ambito PM sanno quanto sia importante essere portatori non solo di conoscenza, ma di un approccio all'integrazione in cui il Sistema Paese ha bisogno di continuare ad investire.

Il primo obiettivo della legge è stato quello di inquadrare le professioni in modo da mettere al primo posto il cliente nel quadro di regole deontologiche precise. Quindi, garantire visibilità e trasparenza sia nei confronti dei professionisti che intendono associarsi a specifiche associazioni professionali, sia nei confronti dei clienti che intendono avvalersi dei servizi dei suddetti professionisti.

La Legge, inoltre, ha voluto distinguere per il professionista la possibilità, non soggetta ad obbligo, di iscriversi ad un albo gestito da una delle molteplici associazioni che si sono registrate o si registreranno in un prossimo futuro all'elenco gestito dal MISE (ministero dello Sviluppo Economico), dalla possibilità di conseguire una specifica Certificazione rilasciata da Organismi di Certificazione riconosciuti e accreditati da ACCREDIA (ente Italiano di Accreditamento).

La sostanziale differenza tra le due possibilità è data dal fatto che, nel primo caso, al professionista verrà rilasciato un attestato che, appunto, attesta le proprie qualifiche professionali a fronte del soddisfacimento di determinati requisiti (si noti che ogni associazione professionale definisce in autonomia i propri); nel secondo sarà un Organismo di Certificazione a esaminare il

professionista e a rilasciare un Certificato che comprova le qualifiche sulla base di un riscontro rispetto alle direttive previste nella normativa tecnica UNI (successivamente la suddetta Certificazione potrà essere richiamata nell'attestato di qualifica rilasciato dall'Associazione Professionale). Tuttavia, affinché il project manager possa optare per quest'ultima scelta è necessario attendere la formale emissione della norma UNI.

Il PMI-SIC ha riconosciuto da subito l'importanza di portare il proprio contributo ai Tavoli tecnici sui quali tali norme vengono definite, in rappresentanza non solo della comunità locale dei PM, ma anche degli standard internazionali del PMI che hanno ispirato la ISO 21500 (Guidance on Project Management). Ed è proprio ai processi descritti nella ISO 21500, recepita in Italia da UNI, che la bozza di norma UNI "Project manager – Competenze, abilità e conoscenze", attualmente in fase di stesura, si riferisce. Il nostro Chapter, di concerto con gli altri Chapter Italiani – il NIC e il Rome – e in stretto contatto con il PMI GOC (Global Operations Center) ha messo in piedi una strategia di supporto e di contribuzione alla redazione di queste norme in quanto è fortemente persuaso che il comune patrimonio di conoscenza possa contribuire a mantenere su livelli elevati lo standard qualitativo richiesto ai PM. Siamo convinti, infatti, che il mercato premierà quelle associazioni e quei professionisti che punteranno sulla qualità e sulla distinzione (quindi anche sulla certificazione). Come del resto ne è prova l'adozione delle credenziali PMP da parte delle principali multinazionali presenti nel nostro Paese.

L'articolo che segue è stato redatto da Gennaro Cuccaro, socio del PMI-SIC ed esperto in ambito Pubblica Amministrazione, che da molti mesi ha messo la sua esperienza al servizio di

un altro specifico Tavolo UNI. Come sarà chiaro ai lettori che vorranno approfondire questo aspetto, quest'altro importante Gruppo di Lavoro ha l'obiettivo di definire le Linee guida di affidamento di servizi di Project Management in ambito PA. Il suddetto approfondimento vuole rappresentare il primo di una serie di contributi qualificati che il Chapter intende veicolare alla comunità dei PM per garantire una finestra su temi che consideriamo strategici per la professione del Project Manager in Italia.

In occasione della comunicazione del PMI, *PMI e Legge 4/2013*, (pubblicata sul sito www.pmi-sic.org) il PMI-SIC ha messo a disposizione l'indirizzo email info-legge42013@pmi-sic.org per fornire chiarimenti su quesiti o dubbi specifici che dovessero sorgere in un momento in cui può capitare di leggere o di venire a conoscenza di punti di vista apparentemente contrastanti sulla materia.

Inoltre, sin dal prossimo numero, contiamo di fornirvi aggiornamenti su quanto il PMI Centrale sta definendo, grazie anche al continuo dialogo con i Chapter italiani e alla costituzione di un Comitato permanente che ha l'obiettivo di individuare la modalità migliore per consentire ai professionisti in possesso di certificazione PMP di avere una rappresentanza diretta e distinguibile, nell'ambito di quanto prescritto dalla Legge 4/2013. Possiamo evidenziare con orgoglio l'attenzione che il PMI sta dedicando al contesto italiano, questa volta avanguardia di un cambiamento che, riteniamo, nei prossimi anni investirà anche altri Paesi Europei. Dal canto nostro continueremo a metterci la nostra passione e il nostro entusiasmo, schierando tutte le energie e le risorse di cui disponiamo, con la consapevolezza di essere parte attiva di un cambiamento che inciderà profondamente in una professione strategica per lo sviluppo del Paese quale quella del Project Manager.

Il SGL13 – Il Project Management nella P.A.

Gennaro Cuccaro, PMP®

La Legge 4/2013 sulla “regolamentazione delle professioni non organizzate”, è intervenuta nel mezzo di un percorso di normazione già avviato dell’UNI che mirava all’adozione a livello nazionale della norma ISO 21500 “Guidance on project management”, da poco pubblicata dalla stessa ISO. Deve essere sembrato dunque del tutto naturale continuare lo sviluppo di un documento nazionale contenente linee guida applicative / interpretative della suddetta norma ISO per le pubbliche amministrazioni.

Infatti, è opinione di molti che l'europeizzazione della Pubblica Amministrazione italiana non potrà non passare, anche, attraverso il recepimento e la conformità alla norma tecnica internazionale ISO21500 per acquisire ed adottare finalmente quegli elementi di efficacia e di efficienza già da tempo utilizzati a livello internazionale.

In tale ottica, nell’ambito delle proprie attività istituzionali ed operative, la Commissione Tecnica Nazionale Servizi UNI, ha dato il via alla elaborazione, definizione e stesura in italiano della norma ISO21500, concernente il settore del “Project Management”, delegando all’intervento il Gruppo di Lavoro 13, coordinato dal Prof. Claudio Rolandi (Vice Presidente Commissione Tecnica Nazionale Servizi UNI).

Nell’ambito di tale GdL, è stato quindi creato un sottogruppo di lavoro (il SGL13), settoriale e specifico, per elaborare e costruire il Sistema di “Applicazione del Project Management - ISO 21500 nell’ambito della Pubblica Amministrazione Centrale e Periferica”, in tutte le sue diverse realtà ed aree, affidandone il

coordinamento al Prof. Fabrizio Traversi (Presidente Associazione Piccola e Media Impresa Euromediterranea – APIEUROMED).

Il SGL13 ha avviato i propri lavori nella seconda metà del mese di Luglio 2013 e dopo una prima serie di incontri organizzativi ed abbastanza interlocutori ha, di fatto, iniziato ad operare concretamente soltanto dall’inizio del 2014.

Trattandosi di un settore di fondamentale e strategica importanza per lo sviluppo della cultura e della stessa “professione” di Project Manager nel ns Paese, oltreché molto specialistico e particolare, il SIC ha ritenuto di partecipare ai lavori fin dalla costituzione del SGL, a ciò delegando il proprio socio ing. Salvatore Barile (Università di Salerno), quale PMP di lungo corso ed esperto di Project Management applicato ai LL.PP. Dall’inizio del corrente anno, poi, in previsione dell’intensificarsi delle attività del SGL, il SIC ha delegato in aggiunta anche il sottoscritto.

Il mondo della Pubblica Amministrazione, come noto, è molto vasto e variegato, per cui la composizione del SGL ne riflette di conseguenza, e giustamente, l’ampiezza e la diversificazione. Vi è rappresentato il mondo privato (dei consulenti, della formazione, ecc) e dell’associazionismo di settore (es. PMI), come quello dello stato nei suoi vari livelli (Ministero Ambiente e Tutela del Mare e del Territorio, Ministero Difesa, Ministero Funzione Pubblica e Semplificazione, Aeronautica Militare, ecc.), ed una discreta rappresentativa delle cosiddette “collegate” (enti di ricerca, università, agenzie, società pubbliche, ecc.), ognuno con le proprie peculiarità e portatore delle proprie esperienze ed aspettative.

La macro-organizzazione della P.A. italiana

Per comprendere però pienamente il ruolo dei vari attori coinvolti e le numerose aspettative che tale iniziativa normativa ha stimolato e, ancor di più, potrà stimolare in futuro, bisogna avere chiara l'organizzazione della P.A. italiana nei suoi livelli di programmazione ed esecuzione politica e, poi, di gestione amministrativa.

In riferimento al potere di programmazione, infatti, la P. A. italiana è articolata, in 3 grandi livelli: Stato, Regioni ed Enti Locali.

Stato - Esso, come noto, ha una programmazione legislativa ed esecutiva ed una azione gestionale. La programmazione legislativa (Parlamento) indirizza e dispone le linee guida che devono condurre lo Stato a

Esternamente alla programmazione e gestione, lo Stato ha altri organi di controllo e verifica su tutto l'operato della organizzazione: Corte dei Conti e Corte Costituzionale.

Regioni - Anche questo livello della P.A. ha una programmazione legislativa ed esecutiva ed una gestionale. La programmazione legislativa (Consiglio) emana le linee guida che conducono la Regione stessa a servire i cittadini, ma esse devono essere nell'ambito dei poteri delegati dal Titolo V della Carta Costituzionale. Parimenti, la programmazione oggetto di successive norme di attuazione emanate dalla Giunta Regionale, è conferita, per la sua gestione, alle Aree Generali di Coordinamento che devono porre in essere le azioni, attraverso la dirigenza dei servizi, per giungere agli obiettivi fissati dalla programmazione politica. Anche in questo livello della P.A. sono presenti organismi di "controllo e verifica" per il riscontro dei risultati sulle azioni avviate. Inoltre, anche le regioni sono soggette al controllo e verifica della Corte dei Conti e della Corte Costituzionale.

Enti Locali ed Istituzioni collegate - Essi, per storia d'Italia, ne sono il nucleo fondante. Esistono, infatti, oltre 8.000 Comuni, ai quali vanno aggiunti le Province, le CCIAA, le Comunità Montane, le Comunità Isolane, etc., tutti con ulteriori articolazioni: Municipalità, Aziende Speciali, Società Miste, Partecipate e Municipalizzate, AA.SS.LL., etc.. Questo è il livello più vicino al cittadino, ma solo per circa il 20% di essi il cittadino interviene, con strumenti di democrazia diretta, nella scelta dell'organo di programmazione: assisi consiliari e rappresentanti apicali (Sindaci e Presidenti). Per tutte le altre istituzioni collegate, invece, sono gli stessi poteri di programmazione e di esecuzione che nominano gli organi di

La Legge 4/2013 sulla "regolamentazione delle professioni non organizzate", è intervenuta nel mezzo di un percorso di normazione già avviato dell'UNI che mirava all'adozione a livello nazionale della norma ISO 21500 "Guidance on project management"

servire i cittadini soddisfacendo le loro istanze. La programmazione esecutiva (Governo), nel rispetto delle linee guida emanate dal Parlamento, pone in essere, salvo in casi eccezionali (Decreti Legge), le norme attuative in modo da rendere efficace la programmazione. La gestione, conferita ai Ministeri e per essi ai Direttori Generali, pone in essere le azioni che si irradiano sul territorio ed investono la specifica problematica oggetto della programmazione. Essa prevede anche organismi di "controllo e verifica" delegati al riscontro di risultato per le azioni avviate.

programmazione ed amministrazione. Analogo discorso ed in proporzioni sicuramente maggiori dal punto di vista di competenze e di sfera d'azione, vale anche per il livello di Stato e di Regioni (Enti Nazionali, quali ENEL, INPS, ENAV, Autorità di Vigilanza varie, Università, ecc., per non parlare delle Aziende Regionali). Queste istituzioni locali e collegate sono soggette al controllo e verifica della sola Corte dei Conti, oltre agli altri organi di controllo per specialità di funzioni.

L'attività svolta

Per affrontare il "mondo" così articolato e complesso della P.A., il coordinamento del SGL ha fin da subito suggerito, in linea con la struttura delle stesse ISO 21500, la costituzione dei seguenti sottogruppi di lavoro:

- **Contesto** → definizione del contesto di riferimento delle Linee Guida
- **Terminologia** → definizione del glossario di PjMgt, chiaro e privo di ambiguità
- **Processi** → definizione dei processi di PjMgt che governano i progetti in coerenza con le norme della PA che regolamentano i contratti di lavori, servizi e forniture
- **Profilo professionale del PM** → definizione del profilo professionale del PM nella P.A.

chiedendo poi ad ognuno dei componenti il GDL di scegliere il o i sottogruppi a cui voler partecipare, secondo calendari da concordare.

Vista però l'ampiezza della tematica, si è poi deciso di avviare subito solo i lavori del sottogruppo "Contesto", in quanto indispensabile per approfondire e definire l'ambito di intervento ed orientare le attività degli altri sottogruppi.

Per andare oltre "la semplice descrizione delle procedure, degli artefatti, delle regole, ecc." di dettaglio della PA, e mirare invece alla

comprensione dei meccanismi generali di funzionamento e controllo esistenti al suo interno, si è adottato il "metodo dell'osservazione diretta" di casi concreti e significativi, così approfondendo nella pratica come ad oggi "risponde" il livello di gestione nelle varie articolazioni del funzionamento della P.A., all'input del livello di programmazione.

Si è dunque ritenuto utile e qualificante coinvolgere i tanti partecipanti al SGL richiedendo loro di fornire una breve sintesi di una propria significativa esperienza di Project Management applicato nella P.A. di competenza: in pratica un "case study" o "case work".

Il mondo della Pubblica Amministrazione, come noto, è molto vasto e variegato, per cui la composizione del SGL ne riflette di conseguenza, e giustamente, l'ampiezza e la diversificazione.

Tale proposta metodologica per l'elaborazione e sviluppo di linee guida di settore è stata ritenuta coerente con la volontà comune di approfondire la applicabilità della ISO 21500 nella Pubblica Amministrazione italiana, non solo quale fenomeno oggetto di studio, o quando si presentano situazioni particolari, ma nella vera pratica quotidiana.

I contributi presentati nei vari incontri succedutisi sono stati alla fine una quindicina, tutti diversi e sicuramente utili e rappresentativi dell'attuale stato di funzionamento delle diverse "anime" della P.A.

nazionale. Dal canto suo, il SIC ha presentato due significative esperienze di PM applicate alla “PA meridionale” direttamente vissute dai due suoi delegati.

Le prossime azioni

Dall’analisi dei contributi presentati, è emerso evidente che, per finalizzare meglio i lavori del SGL nel tempo a disposizione (i 18 mesi di durata del progetto: quindi Luglio 2013 – Marzo 2015), il “Contesto” di intervento per cui elaborare una prima bozza di Linee Guida di carattere generale, (basate sulla ISO21500) e giungere alla definizione delle procedure operative del metodo, debba limitarsi solo ad alcuni settori della P.A., tra quelli ritenuti al momento più maturi per esperienze significative già effettuate e/o per l’esistenza di un sistema normativo più adeguato.

I settori più maturi alla fine individuati sono stati:

1. le Forze Armate (ed in particolare l’Aeronautica Militare);
2. il settore della Conoscenza (Scuola, Università e Ricerca);
3. il settore degli EE.LL. (Province e Comuni)

Come unanimemente stabilito nel corso dei lavori del sottogruppo, i contributi prodotti andranno a costituire l’anima del “Documento di riferimento interno” del Contesto, intorno a cui si articolerà una premessa metodologica, una descrizione dell’attuale stato dell’arte della P.A. e previsioni di sviluppo, nonché un quadro introduttivo di applicabilità della ISO21500 nella P.A. italiana, in linea con l’armonizzazione europea di settore. Il documento quindi concluderà con la “Proposta di riferimento del contesto” preso al momento in esame, per dare il via ai lavori degli altri 3 sottogruppi costituiti.

Gennaro Cuccaro

Si laurea in Ingegneria Civile, sez. Edile nel 1987.

Dopo una lunga e variegata esperienza professionale maturata con primarie imprese ed aziende nazionali, dal 1999 al 2011 è Dirigente tecnico del Comune di Napoli, prima con la responsabilità del Condonio Edilizio e poi della gestione, manutenzione e sviluppo della costa cittadina. In tale periodo svolge, tra l’altro, le funzioni di RUP, Progettista, Responsabile della Sicurezza e D.LL. di importanti e diversificate OO.PP. oltre che di progetti obiettivo multidisciplinari di riqualificazione e sviluppo, finanziati anche con fondi europei. Dal 2011 è certificato PMP® ed iscritto al PMI-SIC. Oggi è docente di ruolo di Costruzioni e Tecnologia nella scuola secondaria superiore.

Storie di Project Management

Enzo Testini, Board Director del PMI-SIC

Iniziamo a proporvi, da questo numero della Newsletter, storie di Project Manager "meridionali" che, per una serie di motivi, si trovano o si sono trovati ad esprimere le loro competenze e la loro professionalità in ambiti "anomali" o "particolari". L'augurio è quello di rendere questa rubrica un punto di curiosità e la testimonianza del fatto che questi professionisti stanno pian piano facendosi largo nel mondo del lavoro e che la professione del PM non è improvvisazione ma abnegazione, studio ed aggiornamento continuo ed applicazione. L'invito che la nostra redazione fa a tutti i lettori, iscritti e non al chapter, è quella di segnalare la propria storia o lasciarci la disponibilità ad una breve intervista che, naturalmente, pubblicheremo (via mail all'indirizzo vincenzo.testini@pmi-sic.org).

Francesco Bellifemine, Project Manager, PMP dal 2005, pugliese, Laureato in Scienze dell'Informazione a Bari, nasce come sviluppatore C++ sui sistemi Bancomat nel 1997 e inizia la carriera di Project Manager nel 2000 su progetti di Ricerca e sviluppo per conto di Exprivia Spa, multinazionale dell'ICT avente Head Quarter in Molfetta (BA). Fra varie esperienze di Project Management – principalmente in ambito banking ed energy – prima di diventare Assessore allo Sviluppo Economico e Lavoro, Innovazione, Personale per il comune di



Molfetta (BA), ha coordinato un grande progetto nel campo dell'Energia per Acquirente Unico e infine è Diventato Area manager nel 2012 con responsabilità su grandi contratti legati all'Oil&Gas. La sua storia professionale, con l'appendice da amministratore locale (tecnico, fortemente tecnico, naturalmente incline all'innovazione) di una città di circa 70.000 anime ci ha incuriosito. Lo abbiamo incontrato per una chiacchierata informale e molto veloce su temi a noi cari.

Francesco, un PM quando "cambia lavoro" sicuramente si porta dietro un bagaglio culturale importante. E' stato così anche per te?

La cosa più importante che mi sto portando dietro è soprattutto la valigetta degli attrezzi del PM: l'approccio analitico ai problemi, la comunicazione e la corretta diffusione delle informazioni, la capacità di controllo e coordinamento di vasti uffici su programmi multidisciplinari rappresentano il mio lavoro quotidiano e sicuramente rappresenta un elemento di freschezza in una burocrazia spesso volte impallata nell'inseguimento delle norme e che invece perde di vista l'obiettivo finale e cioè il servizio al cittadino/utente.

Quanto è conciliabile la visione "a progetto" con la quotidianità del fare di un amministratore locale?

La Pubblica Amministrazione funziona a progetti, ma non lo sa. Voglio dire che molto spesso la macchina amministrativa non è cosciente di essere all'interno di un progetto. L'azione di governo passa prima di tutto dalla programmazione finanziaria, dall'assegnazione degli obiettivi, dal controllo periodico degli obiettivi e dalla rendicontazione dei risultati verso i cittadini. L'Amministrazione "ha l'obbligo", non "la facoltà", utilizzare le tecniche del project management e questa è una delle mie missioni all'interno del team in cui mi onoro di lavorare.

Come guarda, se guarda, il Public Sector alle competenze di Project Management?

Il Settore Pubblico purtroppo ha concentrato la sua azione sulla cosiddetta figura del Direttore dei Lavori che è un tecnico che ha la capacità di verificare e controllare i contenuti dei progetti e quindi rendicontare l'avanzamento finanziario del progetto ma – spesso - non ha gli strumenti gestionali di un PM nel senso del PMI. Ad esempio c'è una forte carenza dell'analisi e gestione dei rischi e questo molte volte genera situazioni di rischio non correttamente gestite perchè non pianificate per tempo. Insomma è importante, subito, partire con la diffusione della cultura del Project Management nella Pubblica Amministrazione: ne abbiamo davvero bisogno.

Quale ruolo potrebbe ricoprire una associazione no profit come il PMI quando si rivolge alla Pubblica Amministrazione?

Formazione e diffusione della cultura. Sarebbe già questa una rivoluzione

#PMI&ACADEMY

PMI Accademic Workshop

Il 4 e 5 Giugno di terrà a Bologna un evento speciale organizzato dal Project Management Institute in partnership con i tre Chapter Italiani dal titolo “Accademic Workshop with Italian Universities”. Questo evento vedrà la partecipazione di circa 50 docenti universitari italiani - equamente distribuiti tra nord, centro e sud - alcuni rappresentanti di aziende italiane (Finmeccanica ed Engineering), rappresentanti del PMI-GAC e una rappresentanza dei tre Chapter PMI italiani (PMI-NIC, PMI-Rome, PMI-SIC).

Obiettivo dell'evento è di aumentare la collaborazione tra le Istituzioni Accademiche Italiane, i Chapters ed il PMI GOC per aumentare la diffusione delle competenze in tema di Project Management secondo gli standards Globali del Project Management Institute, questo evento fa parte di uno dei programmi più innovativi che il Project Management Institute ha in essere in tema di collaborazione con il mondo accademico.

Per dettagli vedi sito: www.pmi-sic.org



Perché questo evento?

Francesca Rigosi, PMP®

Sono venuta a conoscenza delle presentazioni "time-boxed" durante un corso tenuto da Walter Ginevri, Presidente del "Project Management Institute - Northern Italy Chapter". presso la scuola "IT ACADEMY Enrico della Valle" del Gruppo Engineering. Il tema mi ha subito interessato, poiché mi è sembrato estremamente utile per la nostra professione. E' così che, cortesemente ospitati nella bella sala della sede IBM di Napoli, abbiamo organizzato un evento, che si è tenuto il 28 Ottobre 2013.

Tutti gli speaker dovevano cimentarsi, su un tema attinente al titolo prescelto per l'incontro ma con una presentazione che rispettasse strettissimi vincoli temporali quali la durata complessiva del talk e il numero massimo di slide, concordato in precedenza con i vari relatori.

Ho ritenuto questo tipo di tecnica di immediata applicabilità in ambiti lavorativi per chi, con

vario ruolo, si occupa di progetti (Project Manager, PMO, responsabili funzionali, team leader) pensando ad un utilizzo diretto delle presentazioni time-boxed per gli incontri di SAL (Stato Avanzamento Lavori).

Immaginiamo, dunque, che il Project Manager/speaker, abbia il vincolo di illustrare lo stato del proprio progetto:

- con un numero di slide predefinito;
- con un tempo fisso dedicato ad ogni slide;
- con uno schema precostituito che vincoli i temi di tutte o di una parte delle slide, in modo che siano riportati e illustrati i dati richiesti dal management.

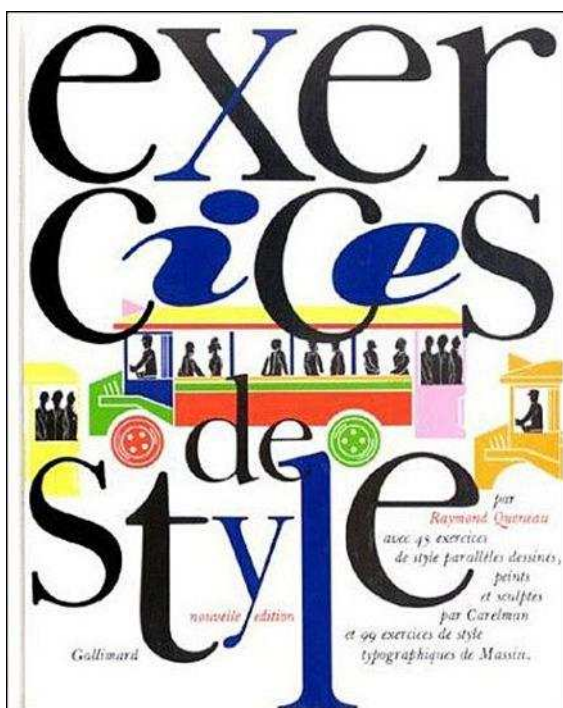
Se compariamo questo approccio, per lo svolgimento dei SAL, ad uno in cui tempistica, temi e template siano liberi, possiamo

"Tutti gli speaker dovevano cimentarsi, su un tema attinente al titolo prescelto per l'incontro ma con una presentazione che rispettasse strettissimi vincoli temporali quali la durata complessiva del talk"

evidenziare alcuni vantaggi.

Una volta che l'organizzazione abbia fissato il numero e la temporizzazione delle slide, ogni SAL ha un tempo, minimo, prefissato. Sta al manager che fruisce della presentazione richiedere eventuali approfondimenti e, dovendo egli presiedere ai SAL di tutti i Project Manager a suo riporto, può dunque pianificare, in base alle proprie necessità, il tempo da dedicare all'insieme di progetti che deve esaminare.

Ogni Capo Progetto, d'altra parte, dovrà avere cura non solo di raccogliere tutte le informazioni richieste dal template ma anche di illustrare ogni dato ottimizzando i concetti da



esporre. Questa tecnica limita i “chiacchieroni” e non consente prolissità e ripetitività. E’ necessario che lo speaker non solo selezioni accuratamente gli argomenti ma anche ponga molta attenzione alle singole parole da utilizzare. Le slide e l’intera presentazione devono dunque essere preparate accuratamente e anche l’esposizione dei contenuti non può avvenire a braccio.

Gli aspetti legati alla comunicazione non coinvolgono, però, solo lo speaker. L’ascoltatore, infatti, è forzato dal ritmo serrato della presentazione, a seguire l’esposizione senza distrarsi, poiché le slide scorrono “inesorabilmente”. D’altro canto, il tempo della presentazione è noto e breve, dunque non si ha tempo né modo di annoiarsi.

La tecnica, dunque, impone attenzione a tutti i partecipanti.

La limitatezza del tempo vincola lo speaker ad un ulteriore esercizio: sfruttare al meglio le proprie competenze per trasmettere, con poche slide, il messaggio desiderato.

Ed è in questo modo che il vincolo può condurci ad un miglioramento delle nostre capacità di comunicazione se, per rispondere alle limitazioni imposte dalla tecnica delle presentazioni time-boxed, sfruttiamo la nostra creatività.

Il tema dell’evento è nato così.

E quello della locandina ne è stato la logica conseguenza poiché “Esercizi di stile” di Raymond Queneau, nel proporre le novantanove varianti di un unico, apparentemente insignificante, episodio, bene rappresenta il “fil rouge” esistente tra gli argomenti che titolano il nostro evento.

E’, infatti, un testo emblematico sul rapporto che può legare la creazione di un’opera ai vincoli che l’artista si è imposto.

Scelto il tema per l’evento e condivisa la tecnica che volevamo utilizzare, alcuni amici della associazione hanno dato la loro disponibilità a mettersi in gioco. Accettata la sfida, ognuno ha scelto un tema sul quale, in sintonia con quelli dell’evento, avesse piacere di condividere alcuni aspetti salienti con i presenti.



Le presentazioni time-boxed, infatti, risultano particolarmente efficaci quando si intende trasmettere un messaggio specifico: si pensi alla velocità che caratterizza i tempi di un telegiornale ed alle capacità comunicative che devono contraddistinguere chi di volta in volta lo costruisce per renderlo attrattivo.

Si pensi anche agli speech brevi delle conferenze TED, che tanto ci affascinano, o a quelli UnaTalks, speech “al femminile” o a chi usa la tecnica time-boxed per illustrare e promuovere il proprio progetto, come nei PechaKucha Night.

Gli speaker, dunque, hanno avuto modo di trattare temi a loro cari, benché con un approccio così particolare. E l’interesse si è sentito ed è stato trasmesso con calore a tutti noi che ascoltavamo, attenti, coinvolti e spesso, anche divertiti.

La grande varietà dei temi selezionati ha contribuito a rendere il pomeriggio ancor più interessante: abbiamo avuto modo di spaziare da argomenti già noti e graditi ai soci, quali soft-skill e gestione dei team, a settori finora meno frequentati durante gli incontri della nostra associazione, quali la formazione, l'arte, la ricerca o il marketing.



Sia quanto illustrato sia la tecnica utilizzata, hanno suscitato l'estremo interesse dei presenti. Vi lascio dunque alle parole (scritte, nel seguito della Newsletter, ma disponibili e raggiungibili dal nostro sito anche attraverso gli interventi registrati del webinar) degli speaker, se siamo riusciti ad incuriosirvi.

Francesca Rigosi

Si laurea in fisica presso l'Università "La Sapienza" di Roma e si occupa per dieci anni di Digital Signal Processing e in particolare di Elaborazione del Segnale Vocale. Negli anni successivi collabora alla progettazione e realizzazione di applicazioni SW, specificamente nel settore telecomunicazioni. Capo Progetto dal 1997, lavora oggi nel gruppo Engineering, nel settore della Pubblica Amministrazione Locale

Un modello e un manifesto per la formazione agile

Lydia Amato,

Patrizia Annunziata,

Valentina D'Alise,

Francesco Guarracino

Vincoli, creatività e comunicazione nel nostro percorso hanno acquisito un particolare significato, in relazione al lavoro che abbiamo svolto ed al contributo che immaginavamo potessimo portare all'interno di questo evento.

I vincoli per noi sono stati rappresentati dalle barriere temporali imposti dallo stile di presentazione timeboxed. Tali vincoli hanno condizionato la scelta dei concetti da esporre, sintesi di un lavoro di ricerca più ampio condotto nel corso di diversi mesi.

L'oggetto del lavoro svolto, la metodologia Agile, ci ha in qualche modo agevolato, in quanto fondata sull'idea che un vincolo imposto alle attività da svolgere stimola la creazione di contributi innovativi. L'occasione di partecipare al PMI-SIC, quindi, oltre che una possibilità di confronto all'interno di un ambiente stimolante e ricco di riflessioni, è stata una possibilità di comunicare all'esterno il lavoro da noi sviluppato.

LA FORMAZIONE AGILE

La formazione agile permette di fornire competenze ai singoli e alle organizzazioni più rapidamente, attraverso percorsi formativi ad hoc, rifiniti in corso d'opera con continui cicli di miglioramento.

E' un processo incrementale e iterativo, interamente centrato sul cliente.



L'applicazione della metodologia Agile parte dalla valutazione del contesto di riferimento, dal momento che necessita di un buon grado di accettazione complessiva da parte del management e più in generale degli stakeholder, affinché produca risultati efficaci

L'APPLICAZIONE DEL MODELLO

Il modello non destruttura il processo formativo classico, ma riorganizza in maniera differente i sotto-processi che lo compongono:



Il processo ha inizio con l'analisi della domanda e la rilevazione dei fabbisogni, a seconda che il cliente sia interno oppure esterno. Nel primo caso il processo prende avvio dalla valutazione della programmazione formativa esistente, nel secondo caso, invece, si procede a un'analisi del contesto organizzativo per individuare il fabbisogno formativo.

PROGETTAZIONE

- **Feed-forward customer oriented:** stimola la creazione di uno scenario di partenza focalizzato sul cliente;
- **Progettazione «Core»:** suddivisione dei moduli formativi e definizione delle metodologie da utilizzare;



L'organizzazione e la risorsa sono, dunque, sempre al centro di una rilevazione costante, dove già in questa fase si prende contatto con i futuri discenti in ottica di feed-forward, al fine di sondare le loro aspettative future. Il contatto

preliminare fornisce, già in questa fase, utili feedback per l'elaborazione di una prima progettazione formativa. L'emergenza di nuovi bisogni è considerata come risorsa adattando continuamente i requirement ai need del cliente. L'attenzione ai need emergenti rende l'intero percorso fortemente dinamico e la progettazione formativa un cantiere adattivo, in cui il prodotto finale viene costruito in itinere con la partecipazione dei discenti.

All'interno di un progetto formativo Agile, affinché ci sia sempre un buon allineamento tra necessità dell'utenza e obiettivi da raggiungere attraverso la formazione, la rilevazione dei fabbisogni deve essere continua e pervadere tutte le fasi del processo, effettuando richiami alle fasi successive.

In chiave Agile, la progettazione si sviluppa in una maniera adattiva. Anch'essa non si esaurisce all'interno di una fascia dedicata, ma prosegue per piccoli slot durante tutto il processo.

Definita la domanda, quindi, e raccolti i fabbisogni al momento iniziale, si procede alla progettazione "core" tenendo conto dei feedback raccolti (ottica feed-forward customer oriented). Il progetto core comprende le decisioni concernenti la suddivisione dei moduli formativi, la definizione delle metodologie di formazione, i componenti del team di apprendimento, i docenti e i luoghi della formazione. In aggiunta a queste voci, sono introdotti strumenti di progettazione Agile legati alla gestione dei tempi della formazione, alla raccolta dei feedback, alla gestione delle attività e alla lavorazione dei successivi slot di progettazione.

La progettazione "core" stabilisce il timing totale e la suddivisione di questo in precisi timebox giornalieri. All'interno di ogni timebox

è stabilita una serie di attività da portare a termine, il cui rispetto è un elemento fondamentale affinché ci siano continue stabilizzazioni e sincronizzazioni.

In sintesi, possiamo ricondurre il sotto-processo di progettazione ad una sequenza di N progettazioni, dove nella fase iniziale troviamo la parte core, seguita da successive micro-progettazioni e aggiustamenti desunti dall'interazione con i discenti.

L'erogazione, oltre al momento in cui l'azione formativa è somministrata, rappresenta il momento di maggiore contatto con gli utenti, una modalità di interazione continuativa e stabile.

Infine, la fase di valutazione si compone di diversi step relativi alle fasi dell'intero processo formativo. In un primo step si contattano i discenti in ottica feed-forward, in un secondo step si valuta in loco il gradimento delle attività formative fornendo un primo feedback sulla qualità ed efficacia del prodotto. Successivamente, abbiamo immaginato una valutazione dell'impatto della formazione in azienda attraverso la valutazione della performance, organizzata sulla base di un'osservazione longitudinale da svolgere a tre mesi e a sei mesi dall'avvenuta formazione. Ultimo step della valutazione viene effettuato attraverso la customer experience, che crea un legame emotivo col cliente, sviluppando una forte fedeltà attraverso l'investimento affettivo prodotto da una esperienza attribuita significativamente dal discente come buona.

Concludendo, la metodologia Agile si pone dunque come una cornice definita che consente elevati gradi di flessibilità alle attività al suo interno. Le rigidità sono date dai timebox stabiliti e dalla individuazione precisa delle attività nel backlog e nel taskboard. La

flessibilità risiede nel contributo e nell'innovazione che ogni membro del gruppo può iniettare nel processo, facendo emergere nuovi need e possibilità di miglioramento.

Questo in sintesi è stato il nostro intervento, che al pari degli altri, ha efficacemente reso la polifonia dell'argomento di discussione. Dalla materia letteraria agli emergenti modelli organizzativi, il tema è stato sviluppato in maniera ricca, proponendo diversi oggetti di riflessione e molteplici considerazioni. Il vincolo temporale, insieme alla modalità di esposizione di gruppo, ci ha spinto a interrogarci sulle strategie comunicative più efficaci per rendere la presentazione più chiara e catturare l'attenzione dei nostri auditor. Attraverso numerosi tentativi e prove di "sincronizzazione e stabilizzazione", abbiamo optato per un metodo diverso di stesura della presentazione: invece di comporre le slide in maniera sequenziale e poi testarne la temporalità, abbiamo preferito creare un discorso sintetico che rispettasse i tempi e i contenuti da inserire, per poi ricavarne le slide. Il metodo di presentazione è risultato efficace, sia per quanto riguarda il coordinamento all'interno del gruppo sia per il rispetto dei tempi.

IL MANIFESTO DELLA FORMAZIONE AGILE

«Gli individui e le interazioni più che i programmi e gli strumenti»

«Una formazione mirata più che una documentazione prestabilita»

«La co-creazione con il cliente più che il piano formativo stabilito a priori»

«Adattarsi al cambiamento più che seguire un piano già dato»

Project Management Institute Southern Italy Chapter © Copyright

Lydia Amato

Si laurea in Economia e Management alla "Seconda Università degli Studi di Napoli", si specializza in Sviluppo & Organizzazione delle Risorse Umane allo Stoà di Ercolano. Attualmente ricopre la posizione di Accountant nel settore della distribuzione di prodotti farmaceutici.

Patrizia Annunziata

Si laurea in Management e Controllo d'Azienda presso l'Università "Parthenope" di Napoli. Si specializza in Sviluppo & Organizzazione delle Risorse Umane allo Stoà di Ercolano e attualmente è Agile Trainer Consultant.

Valentina D'Alise

Si laurea in Psicologia all'Università di Napoli "Federico II", è counsellor professional ed è specializzata in Sviluppo & Organizzazione delle Risorse Umane presso lo Stoà di Ercolano. Attualmente è Agile Trainer Consultant.

Francesco Guarracino

Si laurea in Sociologia del Lavoro e delle Organizzazioni all'"Università degli Studi di Trento". Si specializza in Sviluppo & Organizzazione delle Risorse Umane e attualmente è Agile Trainer Consultant.

I progetti di ricerca tra mito e realtà

Antonio Caforio, PMP®

Gianluca Elia, PMP®

Alessandro Margherita, PMP®

I progetti di ricerca, di base o industriali, nazionali o internazionali, hanno come obiettivo quello di formulare nuove ipotesi e nuove teorie, sperimentare nuove idee, concetti e sistemi al fine di creare innovazione e generare benefici per gli utenti finali, gli *stakeholder* esterni al progetto. Comunemente a tutti i progetti, la creatività che porta alla definizione dell'idea alla base della proposta progettuale deve poi, durante la conduzione, fare i conti con i vincoli di *budget*, tempi, risorse, etc. che ne limitano lo sviluppo. Altre limitazioni derivano dalle motivazioni stesse che danno vita al progetto, che ha il compito primario di esplorare qualcosa di nuovo, risultando in una pianificazione delle attività molto spesso di alto livello. Inoltre la difficoltà nella comunicazione è accresciuta dalla tipologia di *partnership* allargata che sovente i bandi di ricerca richiedono, generando la frammentazione delle attività che vedono la partecipazione di più organizzazioni, distribuite geograficamente, con caratteristiche molto diverse tra loro, pubbliche e private, che spesso, pur all'interno della stessa proposta, perseguono obiettivi differenti.

Cosa è un Progetto di Ricerca

□ Vincoli

□ Creatività

□ Comunicazione



I progetti di ricerca nascono quindi con un vizio sostanziale. A ciò si aggiungono i ritardi nell'approvazione del finanziamento, nell'erogazione delle *tranche* di pagamento, che inducono la necessità di effettuare una ripianificazione, a fronte di obiettivi immutati in un contesto scientifico e industriale che può essere cambiato, e provocano la carenza di risorse a disposizione.

Cost Management nei Progetti di Ricerca

- Costi
 - Stima dei costi certa
 - Stima indipendente da attività (WP)
 - Stima dei costi su profili standard
 - Ricollocamento costi per raggiungimento obiettivo di budget

Attività di PM a costo zero (nei Progetti Nazionali)

Questo fa sì che le esigenze del progetto siano allineate su parametri esterni che sono definiti dal revisore scientifico.

Presi in considerazione questi limiti che precludono l'utilizzo efficace di una metodologia di *project management* tradizionale, si propone l'adozione di una metodologia rivisitata per le specifiche esigenze di un progetto di ricerca e un sistema informativo a supporto del design, dello sviluppo, dell'analisi e della valutazione delle attività del progetto. Il tutto sulla base del progetto come laboratorio

Benefici Attesi e Come Raggiungerli

- Reale avanzamento dello *state-of-art* del progetto
- Integrazione sistemica dei contributi nel *project lifecycle*
- Valore socio-tecnico del progetto definito e misurato
- Input più efficace alla ricerca e sviluppo industriale

- Identificazione Interessati all'Idea
- Questa PPT diventa un Progetto strutturato
- Schema di Funding del Progetto
- Realizzazione del Metodo + Sistema
- Applicazione a un Progetto di Ricerca «Pilota»

vivente che fa leva su approcci collaborativi, *user-driven* e *community-based*.

Il modello logico si basa su una più forte integrazione di tre insiemi di attori da

coinvolgere nelle diverse fasi di analisi, design, sviluppo e valutazione di un progetto di ricerca, ossia l'insieme degli "esecutori" del progetto, l'insieme dei "clienti" del progetto e l'insieme dei "lettori" del progetto.

Antonio Caforio

Laureato in Ingegneria Informatica presso l'Università del Salento. Dal 2002 collabora con il Centro Cultura Innovativa d'Impresa dell'Università in attività di ricerca in progetti nazionali ed europei nello sviluppo di metodologie e sistemi per il Knowledge Management e il Business Process Management. Dal 2006 si occupa del coordinamento tecnico di progetti di ricerca industriale in ambito aerospaziale. Dal 2008 insegna Modellazione e implementazione dei Processi di Business in corsi universitari, Master e percorsi di formazione professionale. E' PMP dal 2012 ed è BPM Professional certificato dall'associazione BPTrends.

Gianluca Elia

Ricercatore di "Ingegneria Economico-Gestionale" presso il Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione, e docente di Gestione dell'Impresa Digitale e Project Management presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università del Salento. Si occupa di Knowledge and Process Management, sistemi informativi e imprenditorialità tecnologica. Ha pubblicato numerosi articoli in riviste internazionali e su atti di convegno, ed è editor di tre libri. Nel 2011 ha partecipato all'executive program sui temi dell'Entrepreneurship Development presso il MIT di Boston. Dal 2001 insegna in corsi universitari, master, dottorati di ricerca e percorsi di formazione professionale. Ha conseguito il Master in e-Business Management presso la Scuola Superiore ISUI dell'Università del Salento.

Alessandro Margherita

Ricercatore di "Ingegneria Economico-Gestionale" presso il Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione e docente di ingegneria economica e project management presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università del Salento. Si occupa di business process management, sistemi informativi e imprenditorialità tecnologica in attività e progetti di ricerca e industriali nazionali ed internazionali. Ha pubblicato in riviste internazionali ed è autore del volume "Fondamenti di Ingegneria del Business" (Franco Angeli, 2010). Dal 2004 insegna in corsi universitari, master, dottorati di ricerca e percorsi di formazione professionale. Ha conseguito il titolo di Dottore di Ricerca nel 2007, dopo un periodo di visiting presso il Center for Digital Business del MIT - Massachusetts Institute of Technology (USA).

Project Manager: Vincoli, creatività e comunicazione

Paola Mosca, PMP®

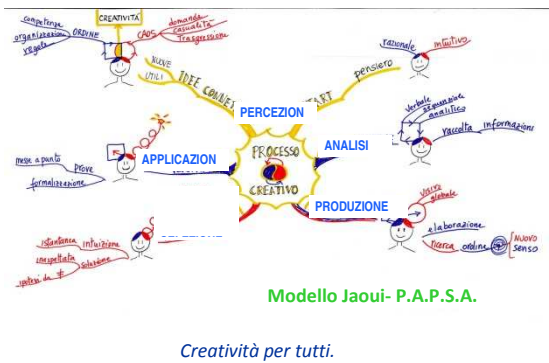
La continua attività di **problem solving** che caratterizza i compiti di un Project manager, richiede che chi si trova a ricoprire questo ruolo riesca a mantenere atteggiamenti rigorosi, ma non rigidi, anzi aperti e flessibili. Questo significa essere dotati di un'impostazione mentale assai duttile sia nella scelta degli strumenti più adatti alla situazione da affrontare, sia nell'individuazione di modalità diverse ed originali di analisi e soluzione dei problemi organizzativi. Nel ricercare una soluzione è allora opportuno considerare i problemi da diverse angolature, mantenendo un metodo di indagine logico e razionale. Se queste ricerche non danno i frutti sperati, si può tentare con metodi diversi, che utilizzano l'apporto del "pensiero creativo". La creatività è data da giochi di associazioni di idee che, apparentemente lontane l'una dall'altra, possono utilmente combinarsi insieme. In pratica la creatività consiste nella capacità di associare fra loro degli elementi di un problema ricercando soluzioni non "banali", in qualche modo già predisposte o previste.

Il pensiero laterale, contrariamente a quello verticale (logico, per sequenze), si esplica attraverso salti logici, evitando sequenze predefinite. Per sovvertire una forma burocratica inefficiente è necessario utilizzare un processo mentale diverso da quello abituale, bisogna "uscire dagli schemi". Superare un "impasse" è possibile solo quando c'è una variabile imprevedibile che sovverte la stabilità di una situazione. Lo scopo, quando si cerca di cambiare un procedimento burocratico, non è certo quello di trovare soluzioni stravaganti ma

reali ed efficaci. Per raggiungere tale obiettivo è indispensabile saltare la tradizione e trovare nuovi percorsi. Ciò si può ottenere alle seguenti condizioni:

- tenendo un atteggiamento rilassato e flessibile di fronte al controllo che è imposto ai nostri atti e pensieri dal processo mentale logico (pensiero verticale);
- procedendo nella ricerca a "balzi" o a "salti", il che vuol dire utilizzare un metodo "disordinato" che ci fa saltare i processi logici, concentrando lo sforzo su quei particolari che riusciamo ad aggredire con facilità
- giocando con le idee ed i pensieri, accostarci ad essi con spregiudicatezza e in modo interlocutorio;
- non subendo in negativo la provvisorietà delle soluzioni;
- non soffocando la spontaneità del flusso delle idee, in questo caso avremo in seguito l'occasione di ordinare razionalmente il prodotto del nostro processo mentale;
- avendo la certezza che il pensiero laterale faccia parte del bagaglio di qualunque persona e non sia, invece, prerogativa di pochi geni.

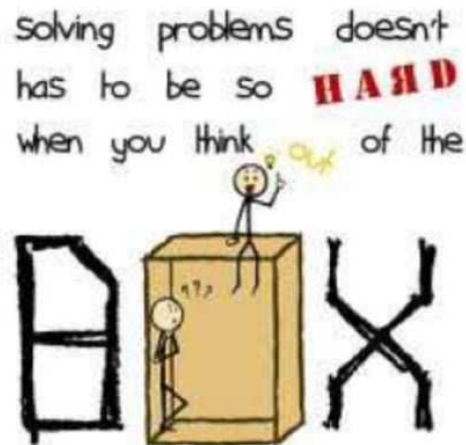
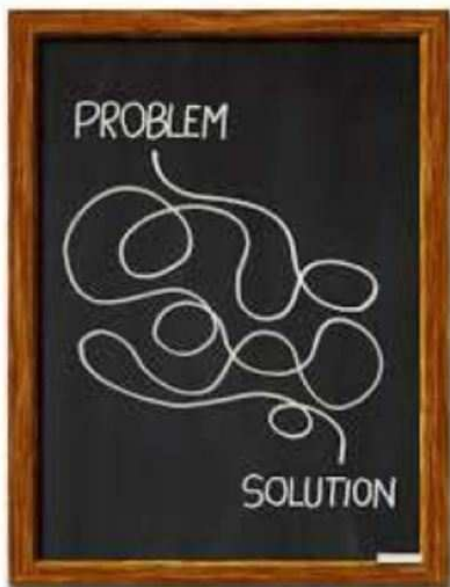
Numerosi studiosi si sono alternati in teorie, modelli e approfondimenti fin dal 1923 con Wallace, seguito da Osborne nel 1953. Tra i moderni, particolare attenzione dedico a Jaoui, che è nel gotha dei grandi consulenti, e offre un contributo creativo alle organizzazioni, ad esempio nel cambiamento di processi organizzativi o nel lancio di nuovi prodotti o di campagne di marketing.. La capacità di innovare è strettamente legata a quella di comunicare con efficacia, di ascoltare ed accogliere le idee degli altri, per combinarle ed integrarle con le proprie in un circolo virtuoso e creativo.



Uno dei metodi più noti prodotti da Jaoui per potenziare i processi creativi, è il PAPSА costruito su cinque fasi:

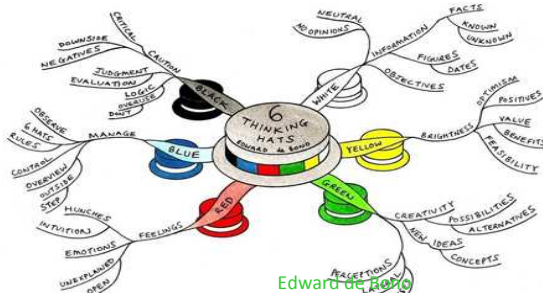
- Percezione;
- Analisi;
- Produzione;
- Selezione;
- Applicazione.

Nel primo gradino, la percezione, si definiscono i pro e i contro di una situazione. Nell' analisi si confrontano i temi in profondità e si organizzano le possibili scelte d' intervento. Nella produzione si individuano le soluzioni pertinenti per la risoluzione del problema e si producono idee senza censura alcuna. Nella selezione si sceglie la migliore fra tutte le idee partorite. Nell' applicazione si verifica la praticabilità di quanto ideato. Non soltanto, in ognuna di queste tappe bisogna seguire prima la fase divergente poi la convergente.



Paola Mosca

Si laurea in fisica presso l'Università "Federico II" di Napoli nel 1980 , matura esperienze di realizzazione e conduzione progetti SW in Olivetti , in Italtel Telematica, in Elemedia, in Sema, in Atos e attualmente in Engineering, sia in ambito automazione industriale che di telecomunicazione .



WEBINAR: condivisione e apprendimento aumentato

Marco Sprocati

Secondo la definizione su Wikipedia, il Webinar, noto anche come Seminario **Online**, è un neologismo dato dalla fusione dei termini **web** e **seminar**, coniato per identificare sessioni educative o informative la cui partecipazione in forma remota è possibile tramite una connessione informatica.

In altre parole, il webinar è un seminario *online* che si svolge in un'aula virtuale cui partecipano – collegati a distanza, vedi Figura 1 – relatori e pubblico, **interagendo però in diretta e secondo dinamiche comunicative che richiamano e al tempo stesso innovano** quelle che di norma avvengono in un'aula tradizionale dove le persone sono presenti fisicamente.



Figura 1 Webinar: fare formazione in diretta ovunque.

Per accedere a un Webinar ogni partecipante deve collegarsi a un'applicazione web tramite un link comunicato via e-mail (la cosiddetta **meeting invitation**).

È ovviamente necessario disporre, oltre che di un collegamento internet, di un altoparlante o una cuffia e, se possibile, una videocamera (webcam), Figura 2.

Il vantaggio principale è che la connessione via internet non obbliga partecipanti e relatori a lasciare fisicamente le sedi in cui essi si trovano per raggiungere e incontrarsi in un luogo stabilito.



Figura 2 Pc, internet, cuffie con microfono, webcam e i giochi sono fatti.

Al contrario, tutti – docenti e discenti – possono rimanere comodamente nel luogo in cui essi si trovano, si tratti di casa, del posto di lavoro, di un caffè, addirittura in auto (in sosta però!), purché essi abbiano a disposizione un computer e sia garantita una buona connessione via ADSL o tramite chiavetta internet.

I vantaggi del webinar sono numerosi:

- facoltà di scegliere i **tempi di erogazione** sia per quanto riguarda la durata sia per il posizionamento dell'evento nell'arco della giornata e della settimana. I benefici in questo caso sono evidenti sia per chi organizza il webinar (assenza di condizionamenti, legati alla disponibilità o meno di un'aula o di una sala) sia per i partecipanti (possibilità di assistere all'evento senza subordinare ad esso eventuali altri impegni);
- facilità d'uso della **strumentazione tecnica**: per partecipare a un webinar è sufficiente disporre di supporti informatici comunemente diffusi come personal computer, iPad, smartphone;
- **raggiungibilità** ovunque ci sia la disponibilità di una connessione con conseguente risparmio per gli organizzatori su eventuali costi di affitto di un'aula e sulle spese di viaggio e alloggio per i relatori, e per i partecipanti su tempi e costi di trasporto; pensiamo solamente al risparmio di tempo per chi si trova all'estero, è in viaggio oppure, semplicemente, all'ultimo momento per un qualunque motivo non può partire, ma ha pur sempre il tempo e la connessione a sua disposizione; oltretutto è possibile coinvolgere

fino a 1000 persone!

- elevata **interattività** tra docente/relatore grazie alla chat, alle *questions*, all'alzata di mano per intervenire via audio o video.

La scelta del tipo di webinar da organizzare è legata alla sua durata - solitamente può arrivare fino a un'ora, massimo due ore, soglia oltre la quale la capacità di attenzione e d'incameramento d'informazioni è seriamente compromessa - e all'orario di messa in onda. Quest'ultimo va individuato tenendo conto delle esigenze dei partecipanti (lavoratori, professionisti, ampio pubblico, ecc.) e anche della sua dislocazione nel tempo, vale a dire se avverrà a cadenza settimanale in giorni feriali piuttosto che una volta al mese o *una tantum*. Anche l'eventuale presenza di utenti e relatori dislocati in varie parti del globo, con conseguenti differenze di fuso orario, è un fattore da tenere in debito conto. Tra i vantaggi del webinar, infatti, vi è quello di consentire di mettere in contatto persone che, diversamente, con grande difficoltà potrebbero essere presenti in una sala convegni o in un'aula.

Come rendere il webinar il più possibile efficace?

Ecco 5 grandi regole:

1. **Il webinar è comunque un processo 1 to 1:** dobbiamo sempre pensare a creare una relazione uno a uno con il partecipante, anche se la presenza dello schermo non facilita l'interazione. Dobbiamo personalizzare il webinar chiamando il partecipante per nome e facendolo sentire partecipe della lezione che stiamo realizzando (per esempio dando spazio alle sue domande, segnalando qualche suo commento via chat, facendolo intervenire via audio, ecc...).
2. **Lavorare a distanza non vuol dire che**

dobbiamo affrontare una tecnologia misteriosa e complessa. Le persone si pongono, solitamente, in modo perplesso di fronte a questo mezzo: la presenza della webcam e quindi la preoccupazione della propria immagine, l'audio e quindi la timidezza negli interventi in voce, ecc...quando invece il tutto funziona in modo molto semplice e intuitivo.

3. **Mettere le relazioni prima della tecnologia:** questo vuol dire cercare di instaurare un rapporto ancora prima dell'evento in diretta, inviando in anticipo della documentazione o inserendo dei post nel gruppo social del corso per mantenere il contatto anche durante i momenti successivi non in diretta.

4. **Creare le condizioni per far sentire le persone libere di esprimersi come vogliono sia per il relatore sia per i partecipanti.** Questo vuol dire essere aperti alle critiche, alle sperimentazioni e all'innovazione. Sembra una cosa scontata, ma non lo è poiché è proprio durante la progettazione del webinar che occorre prestare attenzione a tutti questi aspetti.

5. **Divertirsi.** Vuol dire appassionarsi a quello che si sta facendo e trasmetterlo anche durante la diretta!

Com'è nata questa passione per i webinar?

Nel 2010, dopo aver seguito un webinar americano sul Social Media Marketing, ho deciso di creare un team di lavoro che ha sviluppato **Triboo Webinar**, il servizio di progettazione-erogazione-postproduzione di un webinar. A oggi, abbiamo organizzato ed erogato oltre 50 seminari via web, con una partecipazione complessiva di oltre 3.000 persone e anche con 350 utenti collegati contemporaneamente.

Nel 2012 abbiamo deciso di far evolvere il webinar ed è nata l'idea di creare **WEBinaROOM™**, Figura 3, una piattaforma dedicata che potesse offrire a organizzatori,

relatori e partecipanti il massimo possibile dell'esperienza webinar nella nuova modalità social.



Figura 3 www.webinarroom.com - Home Page.

La principale caratteristica di WEBinarROOM™ è di essere organizzata in stanze (rooms). I partecipanti possono ritrovarsi per **condividere** momenti di **apprendimento** in modalità **aumentata**. La piattaforma è in grado di:

- Avviare discussioni,
- Esprimere preferenze,
- Commentare gli argomenti,
- Chattare in diretta,
- Allegare file,
- Condividere immagini / link / slide / video.

Nelle **rooms** è integrato un sistema completo per la gestione dei **sondaggi** e un **calendario interattivo per la pianificazione degli impegni**. I **relatori** della stanza possono pianificare riunioni online (meeting) consentendo ai partecipanti l'accesso immediato oppure possono prenotare un **webinar** per coinvolgere **grandi** quantità di Utenti. La modalità meeting o webinar consente inoltre la registrazione di video con slide e

audio con possibile riutilizzo nel proprio sito o su YouTube, Figura 4.



Figura 4 Condivisione del video del webinar.

L'intensa attività di sviluppo sul campo, di raccolta di materiale bibliografico e conduzione d'interviste su case history specifiche realizzate da noi, ci ha permesso poi di pubblicare il primo libro sui webinar in Italia dal titolo "Webinar Italia – Come progettare, comunicare ed erogare i webinar 2.0" – Zel Edizioni, marzo 2013, disponibile su Amazon in formato elettronico, Figura 5, e di creare il gruppo su LinkedIN WEBinar Italia.



Figura 5 L'e-book WEBinar Italia

Marco Sprocati

Laurea in Ingegneria Aeronautica al Politecnico di Milano e MBA alla Stoà di Ercolano è consulente e formatore sui temi della strategia, business innovation, organizzazione e qualità. Facilitatore di teamworking in presenza e a distanza, è esperto nella progettazione ed erogazione di webinar manageriali e ha esperienze internazionali su progetti europei. Attualmente è Amministratore Unico di Triboo Management srl.

A "basketball way" to PM (in business and life)

Marco Delle Fave, PMP®

In bilico perenne tra teoria e tecnica, sentimento e ragione, istinto e riflessione, metodo e improvvisazione: può il basket, sport di cuore e passione, essere visto come uno specchio, una metafora, una trasposizione, un efficace strumento di ri-elaborazione e verifica delle metodologie e delle modalità di gestione dei progetti? Esiste una "basketball way" al Project Management?

Un viaggio attraverso immagini, citazioni, frasi celebri ed eventi memorabili di alcuni dei personaggi storici, grandi coach e immensi giocatori della palla a spicchi. Da Bobby Knight e John Wooden fino a Pat Riley e Dean Smith, passando per Ed Macauley, Larry Bird, Dennis Rodman e Michael Jordan, cercando di approcciare e vivere l'evento sportivo secondo un'ottica PM-oriented e rileggendo alcuni tra i concetti e le nozioni fondamentali del PMBOK alla luce di grandi ed intense esperienze on-the-court.



Springfield, Massachusetts. Anno 1891. Tutto comincia così. La YMCA International Training School chiede a James Naismith, un medico ed insegnante di educazione fisica canadese, di trovare uno sport che potesse tenere in allenamento, durante la stagione invernale, i

giocatori di football in alternativa agli esercizi di ginnastica.

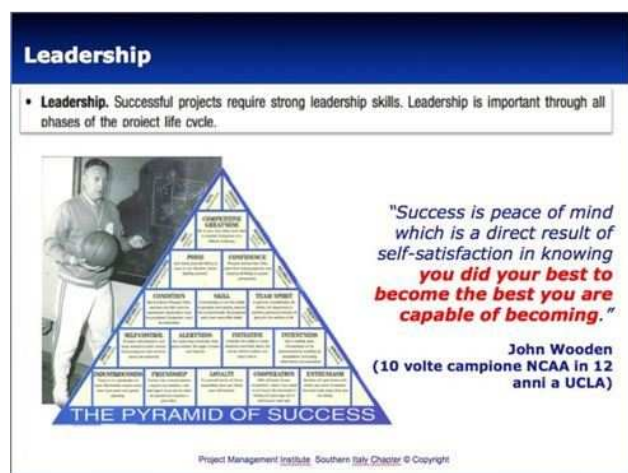


E così, la sua mente curiosa partorisce un'idea che in breve diventerà una delle invenzioni sportive più significative della storia. Ispirandosi al gioco canadese duck-on-a-rock, Naismith decide di appendere un cesto alle estremità della palestra del centro sportivo, divide i suoi studenti in due squadre da nove giocatori e dà vita alla prima partita ufficiale di Basketball (nome che i suoi studenti scelgono di utilizzare). Il risultato? 1 a 0, grazie al canestro di W.R. Chase: il canestro (in realtà un cesto di vimini) era posizionato all'altezza della tribuna e quando la palla entrava si usava una scala per riprenderla. Dalla fine del XIX secolo ad oggi, il basket si è diffuso in tutto il mondo diventando uno degli sport di squadra più diffusi e praticati. E nel corso degli anni, si è diffuso sempre più nel basket un approccio che oggi non esitiamo a definire PM-oriented (...nel senso inteso dal PMI!) nella gestione del team e, più in generale, della intera squadra.

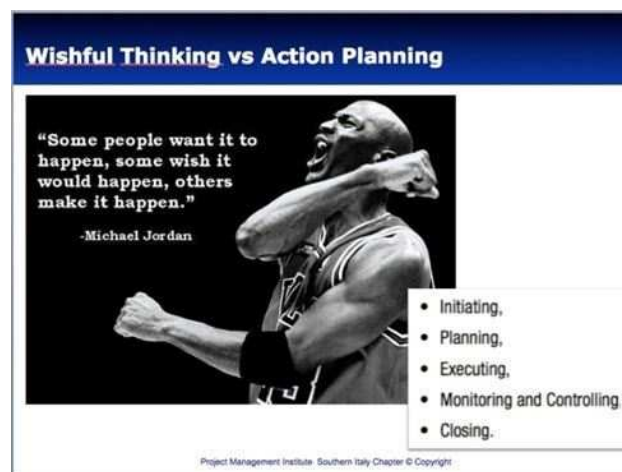
Uno dei primi esempi di questo approccio fu dato da John Wooden, ricordato per essere stato il fedele allenatore di UCLA - University of California Los Angeles, una delle più grandi squadre di basket universitario di tutti i tempi e considerato negli USA uno degli uomini più vincenti, nonché il miglior coach, della storia dello sport.

Coach Wooden era un visionario, nel campo e fuori: adorato dai suoi atleti e collaboratori, capace come pochi di motivare e far rendere al meglio il suo team, fino a raggiungere risultati considerati impossibili, Wooden intendeva lo sport come metafora della vita e viceversa: e a testimonianza della sua innata capacità di precorrere i tempi, ha lasciato come eredità a tutti noi la Pyramid of Success, concetto innovativo (ieri) e attualissimo (oggi), vera e propria metafora di come il basket (e, più in generale, la vita quotidiana) possa essere influenzato da pochi e semplici concetti, gli stessi che ogni PM deve avere nel suo personale book-of-knowledge.

“Successo è essere in pace con sé stessi: è il risultato diretto dell'appagamento che deriva dal sapere che si è dato il meglio per raggiungere il traguardo più alto che ci si può porre.”, amava sentenziare Wooden: come non essere d'accordo?



Leadership, comunicazione, motivazione, creatività, team-building sono solo alcuni dei concetti che accomunano l'esperienza di un coach e di un PM, in un percorso simbiotico che porta entrambi ad essere il punto di collegamento tra la strategia e il team, tra il passionale wishful thinking e il metodico action planning.



Superare i vincoli, vincere gli ostacoli, ragionare out of the box per avere una visione e una capacità di analisi completa, variegata ma soprattutto efficace ed efficiente, con un unico comune obiettivo: il raggiungimento del risultato, del target, ricordando che, come dice Air Jordan, “con il talento puoi vincere una partita, ma solo la pratica, il teamwork e l’intelligenza ti fanno vincere un campionato”.

Senza dimenticare che sono due i principi cardine, il way-to-win da cui non si dovrebbe mai prescindere, nello sport, nel lavoro e nella vita, due golden rule che possono fare la differenza e (anche) rendere un PM un vero go-to guy: divertimento e sorriso. Sempre e comunque.

Marco Delle Fave

Ingegnere elettronico-informatico con pluriennale esperienza di Project Management, Program Management e Consulenza (ICT, ICT Sec, ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, D.Lgs. 196/2003), si occupa di conduzione e realizzazione di progetti per aziende e società nazionali ed internazionali operanti in vari settori di mercato (Industria, Pubblica Amministrazione, Finance, Telecom, Utilities e PMI). In possesso di certificazione PMP dal 2009, ricopre attualmente il ruolo di marito, padre, accanito lettore, appassionato di basket, vini e (buona) musica, oltretutto Project Manager e Corporate Quality Manager nel settore della produzione manifatturiera industriale di componenti per white-goods.

Il Leadership Institute Meeting del PMI

Enzo Testini, Board Director del PMI-SIC

Il nostro chapter, dopo la partecipazione dello scorso anno in quel di Istanbul con Pietro Casanova, ha confermato la sua presenza al simposio internazionale dei Board Members che quest'anno si è tenuto in quel di Dubai. Il Leadership Institute Meeting (LIM) è l'evento che mette a confronto, in sessioni Leader to Leader e/o in sessioni formative plenarie, i direttori dei chapter di tutto il mondo ed è una occasione unica di crescita atteso che agli incontri prendono parte anche volontari, mentor delle varie Region (la Region 8 è quella dell'Italia e quindi del SIC) e molti – se non tutti – componenti del Board del PMI.

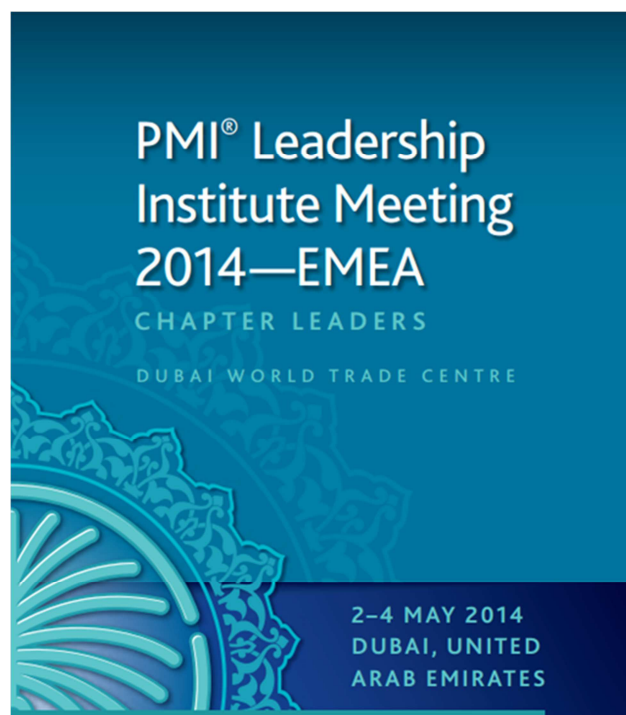
I temi principali del LIM sono stati due, avremo modo di approfondirli anche nei prossimi eventi del nostro chapter a partire da quello del decennale (che, vi ricordo, si terrà a Napoli il 16 Giugno prossimo): il “Volontariato come cuore pulsante dell'Organizzazione” e il “Rapporto con le Accademie ed Università finalizzato a coinvolgere le generazioni che possono portare al PMI entusiasmo continuo ed innovazione”.

L'evento, articolato in 3 giornate “didattiche”, ha sviluppato 8 TRACKS formative:

ACADEMIC: track dedicata a quei chapter che hanno lavorato fianco a fianco con le università ed anche a quelli che intendono farlo in futuro (sulla base dei risultati presentati dai primi);

ASSOCIATION GOVERNANCE: track dedicata a tutti i chapter leader indipendentemente dal ruolo ricoperto.

Sono state fornite linee guida e best practices per il management dei chapter;



LEADERSHIP DEVELOPMENT: track dedicata a tutti i chapter leader indipendentemente dal ruolo ricoperto. Sono state fornite linee guida e best practices per sviluppare skill di leadership e professionali;

MARKETING: track dedicata a tutti i chapter leader facenti parte delle commissioni marketing. Sono stati presentati tutti gli strumenti e le risorse che il PMI offre a supporto dell'azione di marketing dei chapter. Allo stesso tempo sono stati presentati casi reali di chapter che hanno già avuto modo di utilizzare tali strumenti/risorse.

MEMBERSHIP: track dedicata a tutti i chapter leader facenti parte delle commissioni membership e/o finance. Sono stati presentati tutti gli strumenti e le risorse che il PMI offre a supporto delle azioni rivolte alla membership & retention. Anche in questo caso sono stati presentati dati e studi di chapter che hanno già avuto modo di utilizzare tali strumenti/risorse.

NEW CHAPTER LEADER: sessioni fortemente consigliate ai Leader che partecipavano al LIM per la prima volta (io, SIC!!). L'obiettivo è stato quello di offrire una overview dei vari ruoli dei board, del concetto di volontariato e della figura del mentor, spaziando anche su temi di marketing ed onboarding to membership.

PMI UPDATES, TOOLS AND RESOURCES: track dedicata a tutti i chapter leader indipendentemente dal ruolo ricoperto. Sono stati indicati, appunto, risorse e strumenti (e loro aggiornamenti) per aiutare i board member a lavorare al meglio e in accordo con gli standard richiesti dal PMI.

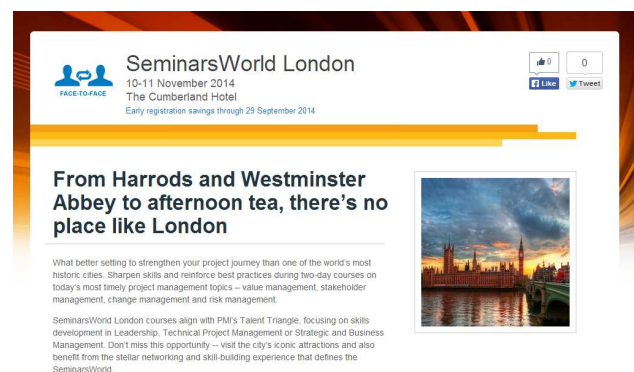
VOLUNTEER ENGAGEMENT: track formativa dedicata a tutti i chapter leaders impegnati nella gestione di gruppi di lavoro di volontari. Sono stati presentati, inoltre, i progetti eccellenti di volontariato.

L'esperienza che ho vissuto è stata veramente interessante ed intensa, sia dal punto di vista umano che – soprattutto – dal punto di vista professionali e delle relazioni. Ho potuto toccare con mano “the power of” una Organizzazione di livello Mondiale che non è seconda a nessun'altra e che ha messo in campo tutte le migliori competenze e capacità organizzative (dalla formazione dei discenti, alla gestione delle differenze culturali, all'attenzione alle sensibilità del Paese che ci ha ospitato, alla logistica). Giusto per fornire qualche numero: 65 Paesi presenti, più di 200 leader partecipanti e ... un Paese ospitante che – udite udite - nel solo ultimo anno ha certificato circa 5000 PMP.

Sicuramente nulla di paragonabile ad associazioni, o pseudo tali, che nascono in un giorno e che non hanno nulla da spartire con una professione come quella del PM intesa come la intendiamo noi del PMI. Avere davanti

gente che parla in modo altamente professionale la tua stessa lingua è una sensazione che ti fa capire che quella del PMI è la strada giusta.

Concludo, giusto per rimanere in tema Eventi Internazionali del PMI, ricordando a tutti gli interessati che il 15 e 16 Novembre prossimi, si terrà in Londra il Regional Meeting PMI per la Region 8.



E' possibile candidarsi come speakers a tale evento sul sito del PMI, entro il 10 Giugno prossimo.

Per quanto io abbia potuto vedere in Dubai, i temi più gettonati sono quelli legati al PMI nel Sociale e al PMI Sostenibile, prendetelo come uno spunto di riflessione. Agli speaker selezionati, il PMI attraverso i Chapter di appartenenza, rimborsa le spese di partecipazione. Ad maiora.

Pietro Casanova, PMP – Responsabile Branch Puglia

L'idea del Branch fu lanciata già a fine 2007 per iniziativa di alcuni soci pugliesi, con la sponsorizzazione di DaisyNet e del Dipartimento di Informatica nella persona del professor Visaggio e del professor Caivano. Sulla base di tale sponsorizzazione il branch poté sin da allora disporre di una propria sede, venendo ospitato da DaisyNet a Tecnopolis in quel di Valenzano. Da allora furono avviate un numero importante di iniziative sul territorio pugliese che, oltre a consentire ai soci il mantenimento dei requisiti ai fini della ricertificazione, hanno costituito e costituiscono ancora un valido veicolo di promozione della professione di Project Manager e di socializzazione tra i professionisti locali di tale disciplina e anche tra i tanti simpatizzanti. I soci SIC della Puglia sono circa il 20% del totale.

Tra le iniziative, che sono riuscite a coinvolgere un numero elevato di soci e simpatizzanti, vale la pena di ricordare l'evento del 5 maggio 2009 realizzato presso la sala convegni di confindustria Bari: "Il Project management in Puglia: innovazione e competitività"; il workshop del 6 maggio 2010 presso il dipartimento di Informatica dell'Università di Bari: "la certificazione professionale: opportunità o necessità?" che riunì intorno a un tavolo di discussione i presidenti mondiali di due delle più importanti organizzazioni professionali, Project Management Institute (PMI) e International Council of Management Consulting Institute (ICMCI); il workshop del 17 dicembre 2010 a Brindisi: "Ultra Large Scale Project Management in the small"; il tutorial del 24 aprile 2012 presso la sete ONU di Brindisi: "Establishing and improving Project Management using assessment models for

process capability and organizational maturity".

Il Branch è animato attraverso un Comitato speculare rispetto al board di cui ogni funzione si coordina e risponde all'analoga funzione del board. In particolare, il comitato viene coordinato da Pietro Casanova, mentre Filippo De Santis, è responsabile per la membership, Teresa Baldassarre è responsabile degli eventi, Danilo Caivano è responsabile della ricerca e Vincenzo Testini si occupa del marketing e della comunicazione. Da quest'anno sono anche stati invitati a partecipare alle attività di comitato alcuni rappresentanti delle università pugliesi che hanno stipulato una convenzione con il PMI-SIC: Antonio Cafiero, dell'Università di Lecce e Primiano Di Nauta, dell'Università di Foggia. Ciò nell'ottica di una maggior presenza anche in province diverse da quella in cui ha sede il branch.

Quest'anno il Comitato ha voluto dare un taglio diverso al calendario degli eventi: anziché programmare un evento al mese – come accaduto nel passato – erogando 18-20 PDU in totale, si crede più opportuno programmare in via sperimentale da 4 a 6 eventi di buon livello essenzialmente sulle tematiche di soft skill, concedendo ai soci complessivamente da 12 a 16 PDU. Il programma è in via di consolidamento, ma il primo evento è stato già realizzato con successo il 4 u.s.: "Teoria del conflitto dalle brigate rosse ai gruppi di lavoro". La registrazione filmata di tale evento sarà presto resa disponibile per i soci. La partecipazione attiva alla gestione del branch non è una prerogativa dell'attuale Comitato. Tutti i soci pugliesi sono invitati a partecipare e eventualmente a proporsi per realizzare eventi futuri, cercare o proporre sponsorizzazioni, candidarsi per un ruolo di Comitato. Questa associazione vive di soci e per i soci. Quindi fatevi avanti! mail: branch_puglia@pmi-sic.org



10° compleanno del PMI-SIC



Lunedì, 16 Giugno

2014

Molo Angioino - Napoli

c/o Stazione Marittima

Sala Calipso

- 09:45 Registrazione
- 10:00 Welcome e Presentazione evento - P. Mosca, B. Bonelli
- 10:15 Un primo viaggio lungo 10 anni - PMI-SIC Board
- 11:00 Racconti Di Viaggio - G. Amodio
- 13:00 Lunch break
- 14:00 Vita in mare: il comandante e il suo equipaggio - S. Totaro
- 15:00 Per non perdere la bussola. Gli strumenti per orientarsi - E. Viceconte
- 16:00 Coffee break
- 16:15 La rotta e il faro - E. Vernoni
- 17:15 Dove ci porta il vento... il viaggio continua - P. Mosca, B. Bonelli

Il seminario abilita alla acquisizione di 7 PDU per i soci certificati PMP e CAPM o Contact Hours

Per la partecipazione all'incontro è previsto un contributo di 70 € (IVA inclusa) per i soci PMI-SIC, IFPUG/ISMA e Studenti delle università partner e 90€ (IVA Inclusa) per i non soci.

Per modalità di pagamento e iscrizioni: www.pmi-sic.org.

L'iscrizione è obbligatoria. Sarà possibile iscriversi fino ad esaurimento degli posti disponibili

Per informazioni: eventi@pmi-sic.org

#SICEVENTI

Data	Titolo	Luogo	Speaker
17 Marzo 2014	Il PM IN IBM	webinar	IBM - Quaglietti
04 Aprile 2014	Gestione dei conflitti	Bari	Vari
09 Aprile 2014	Innovazioni nella gestione sostenibile dei progetti	Università di Napoli FEDERICO II	Morgese/Grimaldi
05 Maggio 2014	Certificazione Agile PM ed e-learning	Seconda Università di Napoli	Dandreamatteo
22 Maggio 2014	Development of a model to drive standardization of project	Lecce / Streaming	Caforio
29 Maggio 2014	La sostenibilità e il Project Management	Ordine Ingegneri di Salerno	Barile/Grimaldi
30 Maggio 2014	Il System Engineering nella gestione dei progetti complessi	STOA' Ercolano	Prof Antony Barrese dello Stevens Institute of Technology di New York
04-05 Giugno 2014	Academic workshop	Bologna	Vari
16 Giugno 2014	10° Anniversario del PMI-SIC	Napoli	Vari
26 Settembre 2014	BEN-ESSERE	Fiuggi	Vari
Ottobre 2014	Lean Thinking & Six Sigma nel Project Management	STOA'	Ferruccio Di Giusto
Ottobre 2014	Intelligenza emotiva (3 ed.)	Agriturismo	Totaro
Ottobre 2014	UNI e Legge 4/2013	Webinar	D'Errico
Dicembre 2014	AGM		Vari

SIC DIXIT è una pubblicazione del PMI-SIC
 Redazione ed Editing: Marketing & Comunicazione PMI-SIC
 PM responsabile di questo numero: Vincenzo Testini
 Comitato editoriale: Vincenzo D'Errico, Giacomo Franco, Raffaele Fresa, Edoardo Grimaldi, Vincenzo Testini, Antonello Volpe
 Comitato Scientifico: Commissione Ricerca del PMI-SIC
 Gli articoli devono essere inviati elettronicamente all'indirizzo newsletter@pmi-sic.org.
 E' vietata la riproduzione dei contenuti senza autorizzazione scritta da parte del PMI-SIC

© 2014 Project Management Institute – Southern Italy Chapter. Tutti i diritti riservati.
 "PMI" ed il logo PMI sono di proprietà del Project Management Institute, Inc.
 "PMI-SIC" ed il logo del PMI-SIC sono di proprietà del PMI-SIC
 Per qualsiasi chiarimento contattare marketing@pmi-sic.org

