

SIC DIXIT

LA NEWSLETTER DEL PMI-SOUTHERN ITALY CHAPTER

Luglio - Agosto 2015

#EDITORIALE

Le parole di Alfonso Bucero al seminario dello scorso 22 maggio sulla fondazione PMIEF, tenuto presso l'Università di Napoli "Federico II", sono un'autentica iniezione di autostima per chi svolge la professione di Project Manager. "Promote the use of Project Management as a life skill!" è un'esortazione che sottolinea l'importanza della disciplina per educare le persone ad avere una vision della propria vita, in particolare le giovani generazioni e cioè "le persone del 21° secolo". "You are in the right part, you are in the right profession!" è un'affermazione che ha lo scopo di rendere i Project Manager consapevoli delle potenzialità della nostra professione. Sono solo alcune delle enunciazioni di un relatore di fama internazionale che fotografano il valore del Project Management, come magnificamente spiegato nell'articolo di Alfonso Bucero che abbiamo il piacere di pubblicare in questo numero.

Il seminario sulla fondazione PMIEF è solo uno degli eventi organizzati dal nostro Chapter negli ultimi due mesi. Tra maggio e giugno c'è stata quella che possiamo

definire una serie virtuosa di eventi, data la rilevanza dei temi trattati.

La serie virtuosa è iniziata presso l'Università di Napoli "Parthenope" lo scorso 12 maggio con il seminario dedicato alle linee guida della metodologia Lean Six Sigma, avente l'obiettivo di evidenziare il supporto che tale metodologia può fornire al Project Management, soprattutto per individuare il valore oggettivo per il cliente in presenza di diversi stakeholders (ognuno con proprie esigenze, anche in conflitto) e per identificare le attività che consumano tempo ma non portano valore aggiunto. Il relatore propone in questo numero una sintesi del suo intervento, che stimola la curiosità del lettore e lo spinge verso successivi approfondimenti.

Successivamente, dopo l'evento PMIEF, il workshop dedicato al rapporto tra Coaching e Project Management tenuto lo scorso 29 maggio presso l'Università della Calabria ha visto una significativa presenza di studenti, oltre che di professionisti. Grazie alla collabo-

In questo numero:

Editoriale Pag. 1

Seminario "La fondazione PMIEF del Project Management Institute: iniziative nel sociale e borse di studio universitarie" Pag. 3

Workshop "Coaching e Project Management" Pag. 6

Seminario "PMO a confronto" Pag. 6

Nasce il Center for Near Space, una finestra sul futuro Pag. 7

Project Management for Social Good Pag. 10

Storie di Project Management Pag. 12

Project Management e Start-up d'impresa: un modello operativo a supporto Pag. 16

La metodologia Lean Six Sigma nel Project Management Pag. 22

PMI Leadership Institute Meeting 2015 - EMEA Pag. 25

razione con l'Università della Calabria, in aggiunta alla consolidata collaborazione con l'Università del Salento, contribuiamo con convinzione a rafforzare il legame tra Project Management e Università, avendo accompagnato centinaia di studenti ad approcciare i principi della disciplina a noi cara.

La serie virtuosa è proseguita con il workshop "L'arte di negoziare in condizioni complesse", tenuto presso la Scuola di Management Stoà lo scorso 23 giugno, che ha trattato l'evoluzione della negoziazione, da tecnica usata in particolare per la soluzione non violenta di conflitti a strumento fondamentale di lavoro. La capacità di negoziare costituisce uno skill manageriale essenziale per chi, come il Project Manager, può trovarsi a negoziare in contesti non semplici. L'evento è stato in linea con l'obiettivo di arricchire le nostre competenze con i contributi che possono arrivare da altre professioni, nel caso specifico da un Tenente Colonnello dell'Arma dei Carabinieri abituato a negoziare in situazioni complesse e rischiose.

La serie virtuosa è poi arrivata al seminario "PMO a confronto", tenuto presso l'Università di Bari "Aldo Moro" il 29 giugno. Il tema affrontato è funzionale alla sfida che tante piccole aziende affrontano per dimostrare che un Project Management Office può funzionare non solo nelle grandi aziende, il che significa avere il coraggio di adottare modelli e metodologie riconosciuti come best practice. Una sfida che si può e si deve vincere, che ci vedrà sempre schierati.

Oltre agli eventi da noi organizzati, abbiamo accolto con piacere l'invito di Vincenzo Torre, Past President del nostro Chapter, a partecipare all'interessantissimo evento sullo Spazio Vicino o Near Space tenutosi lo scorso 14 luglio presso la Reggia di Caserta. Argomenti e relatori di assoluto livello hanno conferito all'evento grande risonanza nel campo aerospaziale italiano. Negli ultimi anni l'interesse per la ricerca aerospaziale in campo orbitale è cresciuto enormemente. A partire dalla International Space Station (ISS) fino all'ipotesi di viaggi turistici intorno alla terra, una nuova frontiera della ricerca si sta delineando, aprendo scenari progettuali di forte interesse e creando di conseguenza grandi occasioni per il Project Management. In tutto ciò individuiamo interessanti prospettive di scambi culturali e sinergie, soprattutto nell'ambito della nostra Community Aerospace and Defence, per riuscire a portare in un futuro "Near" analoghe iniziative sul territorio pugliese, oltre che campano. Non potevamo non ospitare in questo numero un articolo incentrato sull'evento di Caserta.

Tanti eventi che rappresentano la traduzione di idee in occasioni di confronto e crescita. Qualcuno ha detto che le idee possono riposare, l'importante è che ci siano. E che siano pronte a ripartire, aggiungiamo noi, cosa che accadrà dopo lo stacco di agosto con un'ulteriore serie di eventi significativi sia face-to-face che on-line.



Prove tecniche di Community in Calabria e Sicilia

Il PMI-SIC ha il piacere di comunicare che sono nate su LinkedIn le seguenti due nuove Community:

- *Calabrian Friends of PMI*
- *Sicilian Friends of PMI*

La partecipazione alle due Community, dedicate ai territori della Calabria e della Sicilia, è libera e ha l'obiettivo di aggregare colleghi esperti (e non) interessati a sviluppare e condividere idee ed esperienze per la divulgazione territoriale del Project Management.

Grazie a tutti coloro che vorranno iscriversi e collaborare anche solo diffondendo questa notizia!

Seminario “La fondazione PMIEF del Project Management Institute: iniziative nel sociale e borse di studio universitarie”

Paola Morgese, PMP, PMIEF Liaison del PMI SIC

Il seminario “La fondazione PMIEF del Project Management Institute: iniziative nel sociale e borse di studio universitarie”, che si è svolto il 22 Maggio 2015 presso la sede di Ingegneria dell’Università degli Studi di Napoli “Federico II”, ha illustrato come il Project Management possa aiutare concretamente onlus ed ONG nella realizzazione di iniziative, sia tecniche, sia sociali, in qualunque settore e come sia fondamentale la formazione in questa disciplina per la crescita personale e professionale.

Ospite d’eccezione è stato il relatore di fama internazionale Alfonso Bucero, MSc, PMP, PMI-RMP, PfMP, PMI Fellow, PMIEF Engagement Committee Member, che si è distinto per il suo inconfondibile stile oratorio apprezzato in tutto il mondo.



Foto 1 – L'apertura del seminario del prof. Piero Salatino

Hanno aperto il seminario gli interventi del prof. ing. Piero Salatino, presidente della Scuola Politecnica e delle Scienze di Base dell’Università Federico II, del prof. ing. Mario Pasquino, ordinario di Scienza delle Costruzioni presso la suddetta università, e del dott. Giacomo Franco, PMP, presidente del PMI-SIC (Southern Italy Chapter).



Foto 2 – L'intervento di Alfonso Bucero

L’intervento di Alfonso Bucero è stato fondamentalmente un invito ai Project Manager, affinché escano dai loro uffici per dedicarsi ad iniziative nel campo del sociale con questo loro strumento molto potente, che è appunto il Project Management.

Il relatore madrileno ha parlato di “Project Management for Social Good”, illustrando storia, attività e risorse internazionali della Fondazione PMIEF del PMI.

In particolare si è soffermato su cosa sia PMIEF e su come sia focalizzata sulla diffusione del Project Management a sette miliardi di persone nel mondo, rivolgendosi a studenti, insegnanti, giovani, onlus ed ONG.

Ha messo in evidenza i benefici nel lungo termine di una formazione estesa e precoce nel campo del Project Management attraverso la

realizzazione di progetti concreti. Ha illustrato il sito Internet PMIEF con le risorse ivi disponibili gratuitamente per scopi non commerciali. Ha fornito esempi di finanziamenti erogati per specifici progetti a livello internazionale ed ha descritto il ruolo e la figura del PMIEF Liaison. Ha esortato a fare donazioni per i progetti PMIEF in svolgimento nel mondo, ringraziando infine volontari e donatori, sui quali si basano tutte le attività della fondazione.



Foto 3 – Un momento del seminario con Giacomo Franco, Paola Morgese e Alfonso Bucero

La relazione dell'ing. Paola Morgese, PMP e PMIEF Liaison del PMI SIC, Project Manager dell'evento, ha riguardato "Le borse di studio universitarie PMIEF".

L'intervento si è aperto mettendo in evidenza le differenze di significato tra i progetti intesi dagli ingegneri e quelli definiti dai Project Manager ed è proseguito con la spiegazione di cosa abbia a che fare il Project Management con il bene sociale.

L'ing. Morgese ha poi fornito una breve illustrazione della Metodologia di Project Management per la Ricostruzione Post Disastro, da lei tradotta in italiano come volontaria per PMIEF ed i cui volantini sono stati distribuiti ai partecipanti all'inizio del seminario. Ha inoltre descritto le opportunità per ottenere sovvenzioni

destinate ad organizzazioni senza scopo di lucro e ad organizzazioni non governative.

Sono stati infine forniti dei dettagli agli studenti universitari per ottenere borse di studio PMIEF per laurea e per master in Project Management ed in discipline affini, quali ad esempio ingegneria, economia ed informatica, e finanziamenti per i dottorati di ricerca in Project, Program e Portfolio Management.

Il tempo dedicato alle domande è servito per chiarire e per approfondire alcuni aspetti relativi ai contenuti degli interventi di entrambi i relatori sulle modalità di accesso a borse di studio ed a sovvenzioni PMIEF.

A conclusione del seminario sono stati distribuiti degli attestati a volontari del PMI-SIC, che avevano svolto lezioni di Project Management ad alunni di scuole superiori, in particolare del quarto e del quinto anno, della provincia di Napoli.



Foto 4 – A fine seminario la consegna degli attestati ai volontari dell'iniziativa PM Skills For Life

La presenza del presidente della Scuola Politecnica dell'Università Federico II, prof. ing. Piero Salatino, per l'intera durata del seminario ed i suoi interventi conclusivi hanno messo in evidenza quanto sia importante coinvolgere gli studenti, fin dalle scuole superiori, promuoven-

do dei contatti diretti ed un confronto continuo con l'università e con il mondo delle professioni.

Si è discusso di quanto possa essere utile un approccio pratico con gli allievi, che gli illustri come realizzare i loro progetti utilizzando gli strumenti e le tecniche del Project Management.

Si ringrazia Cristina Baratta, esterna al PMI, per aver gentilmente realizzato le fotografie e per averle cortesemente messe a disposizione.

Di seguito sono riportati alcuni riferimenti utili:

- la brochure dell'evento
<http://www.scuolapsb.unina.it/download/s/materiale/allegati/Brochure.pdf>
- il sito PMIEF
<http://pmief.org/>
- la Metodologia di Project Management per la Ricostruzione Post Disastro
<http://pmief.org/learning-resources/learning-resources-nonprofits-and-ngos/project-management-methodology-for-post-disaster-reconstruction>
- Project Management Skills for Life
<http://pmief.org/learning-resources/learning-resources-library/project-management-skills-for-life>
- le borse di studio PMIEF per laurea e master
<http://pmief.org/scholarships-grants-and-awards/scholarships/academic-scholarship-information>
- le sovvenzioni PMIEF per il dottorato di ricerca
<http://pmief.org/scholarships-grants-and-awards/grants/doctoral-research-grants>



Paola Morgese è laureata in Ingegneria Civile Idraulica e specializzata in Ingegneria Sanitaria ed Ambientale. È stata dal 2010 al 2013 la prima Knowledge Management Leader della PMI Global Sustainability Community of Practice.

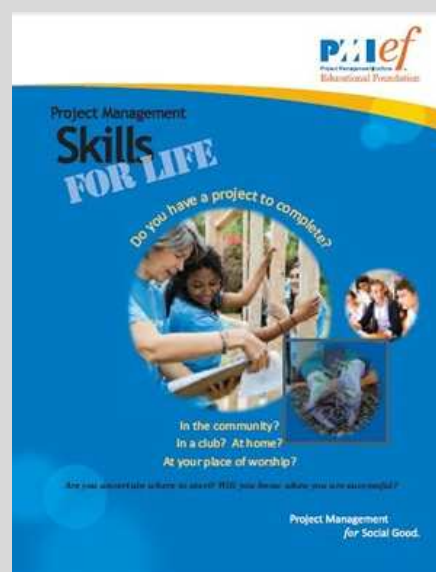
Ha vinto il 2012 GPM (Green Project Management) Sustainability Award. Nel 2012 ha tradotto in italiano per PMIEF la "Metodologia di Project Management per la Ricostruzione Post Disastro". Nel 2014 ha pubblicato il libro "Manuale per progetti sostenibili – Sostenibilità globale e project management".

<http://it.linkedin.com/in/ingpaolamorgese/en>

PM Skills For Life

In merito agli attestati distribuiti a fine seminario ai volontari del PMI-SIC che hanno tenuto lezioni di Project Management agli alunni delle scuole superiori, tali attività sono state svolte nell'ambito dell'iniziativa PM Skills For Life che ha l'obiettivo di diffondere le conoscenze di base del Project Management nelle scuole.

Le attività sono state svolte in collaborazione con l'Unità Scolastica Regionale (USR) della regione Campania, con il coinvolgimento di 5 Istituti Superiori della provincia di Napoli e circa 150 studenti del III, IV e V anno.



Workshop "Coaching e Project Management"

Lo scorso 29 Maggio si è tenuto a Cosenza presso l'Università della Calabria il workshop del PMI-SIC "Coaching e Project Management".

L'evento ha visto la partecipazione di diversi professionisti e di circa sessanta studenti del corso tenuto dal Prof. Vincenzo Corvello.

Il Presidente del PMI-SIC Giacomo Franco ha evidenziato come le competenze che un Project Manager deve possedere diventano sempre più articolate e ha spiegato come il Coaching può essere uno strumento che consente di migliorare le prestazioni sia del Project Manager sia del team di progetto.

Edoardo Grimaldi, Vice Presidente PMI-SIC con responsabilità allo Sviluppo Professionale e alle Certificazioni, ha invece descritto le classi di competenza che deve possedere un Project Manager per definirsi tale.

Vincenzo Testini, responsabile Commissione Marketing e Sviluppo Territoriale del PMI-SIC, ha infine illustrato il ruolo e il valore del Project Manager, soffermandosi sulle certificazioni che il PMI propone e che consentono di attestare le competenze possedute.

L'evento si colloca nell'ambito delle iniziative finalizzate alla nascita della 'Branch Calabria' del PMI-SIC ed è anche servito a lanciare il prossimo corso che il PMI-SIC organizzerà presso l'Università della Calabria ai fini della preparazione all'esame CAPM per gli studenti di tale Ateneo.

Per informazioni sul corso e sulle prossime date di esame si può contattare il Prof. Corvello.

Seminario "PMO a confronto"

Lo scorso 29 Giugno si è tenuto presso l'Università di Bari l'evento "PMO a Confronto" organizzato dal Branch Puglia del PMI-SIC.

Lo speaker è stato Vincenzo Testini, reduce dal recente Global Congress del PMI di Londra dove ha presentato lo speech *"Can PMOs support mid-companies in globalisation processes?"*.

L'argomento trattato è stata una "libera estrazione" di quello del Global Congress. Il focus è stato tutto sull'evoluzione dei PMO e sul loro coinvolgimento nelle attività quotidiane e strategiche delle aziende di media grandezza.

L'interesse riscontrato presso i partecipanti all'evento è stato rilevante e al termine dello speech si è sviluppato un interessante dibattito animato dai colleghi Project Manager, in virtù delle consapevoli esperienze che ognuno vive nella propria realtà produttiva.

Un buon successo in attesa degli eventi organizzati dal Branch Puglia che si terranno a partire dal prossimo mese di settembre.



Foto 5 – La presenza degli studenti all'evento di Cosenza

Nasce il Center for Near Space, una finestra sul futuro

Gennaro (Rino) Russo, Vice President Italian Institute for the Future, Head of Center for Near Space

Vincenzo Torre, Fondatore e Past President PMI-SIC, Secretary General of Center for Near Space

Il 14 luglio 2015, alle ore 16:30, nella Reggia di Caserta, è stato scandito il countdown che ha sancito la nascita del **Center for Near Space (CNS)**, centro di competenza dedicato allo Spazio con la finalità di contribuire ad una sempre maggiore diffusione della cultura spaziale tra le nuove generazioni ed il grande pubblico, favorendo un positivo orientamento della società verso lo sviluppo del settore privato dell'Aeronautica Civile. Il termine "Near" esprime il desiderio di incoraggiare l'utilizzo crescente della parte più vicina del Quarto Ambiente, ossia la regione compresa tra la stratosfera e l'orbita bassa terrestre (LEO, low earth orbit). Puntando a stimolare lo sviluppo di un settore spaziale privato anche in Italia e in Europa, non si può che restare in quella parte nella quale per oltre 50 anni l'uomo ha maggiormente operato. Ma "Near" ha in generale anche l'obiettivo di avvicinare i cittadini allo Spazio, da sempre fonte inesauribile di ispirazione e libertà di immaginazione, nonché volano di una miriade di ricadute tecnologiche sulla Terra. Questo consente di sviluppare attività anche al di là dell'orbita bassa, come ad esempio l'architettura delle future stazioni spaziali orbitanti, lunari o marziane.

Il CNS è il primo centro di competenza dell'**Italian Institute for the Future (IIF)**, organizzazione not-for-profit con l'obiettivo di elaborare scenari e previsioni sul futuro e promuovere politiche sostenibili e di lungo termine per l'Italia del domani. Si ispira alla tradizione dei centri di Futures Studies diffusi in diversi



paesi del mondo, con la differenza di non limitarsi a studiare e analizzare i diversi possibili futuri, ma di aiutare a costruire il miglior futuro possibile. **Un autentico movimento per il futuro.**

L'evento di presentazione del CNS, ospitato nella sede dell'Associazione Arma Aeronautica - sezione di Caserta, ha visto l'**Ing. Gennaro (Rino) Russo**, Vice President IIF e Head del CNS, illustrare le motivazioni, lo scenario globale e gli obiettivi principali del Centro, con proiezioni di filmati di grande ispirazione sui possibili scenari spaziali futuri e su alcuni progetti specifici come l'Hyplane; successivamente l'**Ing. Vincenzo Torre**, Secretary General del CNS, ha presentato l'assetto organizzativo del Centro e le linee strategiche ed i progetti per i prossimi tre anni.



Foto 6 – Vincenzo Torre illustra i temi strategici

Al battesimo del nuovo Centro sono intervenuti, tra gli altri, il **Gen. Elia Rubino**, presidente dell'Associazione Arma Aeronautica di Caserta,

che ha omaggiato la nascita del CNS donando il gagliardetto dell'Associazione all'Ing. Rino Russo, ed il **Dr. Roberto Paura** presidente di IIF che introducendo le varie attività dell'Istituto ha più volte ribadito di credere nel sogno spaziale con la speranza che guardando al futuro le nuove generazioni possano ritrovare quella fiducia soprattutto nell'economia del nostro Paese. Il **Prof. Luigi Carrino**, presidente del Centro Italiano Ricerche Aerospaziali (CIRA) e del Distretto Aero-spaziale della Campania, ha sottolineato l'importanza di alimentare e supportare iniziative come CNS, capaci di sviluppare e sostenere delle vere e proprie "visioni"; presente anche la **Dott.ssa Antonella Ciaramella**, Consigliere della Regione Campania, che ha elogiato l'entusiasmo e la determinazione dei componenti del CNS, impegnandosi a seguirne da vicino gli sviluppi alla ricerca dei modi migliori per supportarne l'azione. La partecipazione di personalità e di una folta platea di pubblico hanno rappresentato la cornice ideale, arricchita dalla visita conclusiva che i partecipanti hanno fatto al velivolo sperimentale **IXV (Intermediate eXperimental Vehicle)** dell'Agenzia Spaziale Europea, che recentemente ha effettuato un importante test di rientro atmosferico guidato e che è in questi giorni in mostra alla Reggia di Caserta.



Il progetto Hyplane



Foto 7 – Roberto Paura, Rino Russo e Vincenzo Torre brindano al battesimo del Center for Near Space

I principali progetti strategici del Center for Near Space illustrati nel corso dell'evento sono:

"CaelestiaSydera", una serie di iniziative scientifiche (conferenze, workshop e seminari) per avvicinare il pubblico e soprattutto i giovani all'ambiente "Spazio", su tematiche quali sistemi economici di accesso allo Spazio sub-orbitale e relative tecnologie, mezzi di trasporto, permanenza e vita dell'umanità nello Spazio;

"EduSpace", momenti formativi orientati agli studenti delle scuole medie inferiori e superiori, per identificare modi e possibilità di coinvolgimento nelle attività del CNS, e far crescere nei giovani l'entusiasmo verso le discipline scientifiche;

"NearSpaceExplo", progetto che va nella direzione di incentivare l'utilizzo dello Spazio da parte dell'uomo comune, stimolando le istituzioni, i centri di ricerca e le industrie ad investire nella progettazione e sviluppo tecnologico in ambito Near Space sia per scopi scientifici che ludici (come il turismo spaziale), avendo come principale perimetro d'interesse la capacità italiana di progettazione di sistemi per il volo sub-orbitale, facendo leva su una forte integrazione tra aeronautica e spazio. Ne è un esempio il progetto **Hyplane**, veicolo ipersonico, concepito

e coordinato dall'ing. Russo (nella sua veste di CEO della startup innovativa Trans-Tech srl) e dal Prof. Raffaele Savino del Politecnico "Federico II" di Napoli, e membro dello Scientific Committee del CNS. Hyplane è uno spaziplano da 6 posti e Mach 4-5, in grado di decollare e atterrare orizzontalmente all'interno del sistema di norme che disciplinano gli aeroporti comuni, e può adottare profili di volo atti a realizzare una serie di parabole tipiche per sperimentare condizioni di microgravità, raggiungendo quote superiori a 70 km, oppure può volare su distanze di 6000 km in meno di 2 ore ad una quota di crociera di 30 km;

"OrbiTecture", dedicato alla fase più a lungo termine del turismo spaziale orbitale, prevede lo studio di architetture infrastrutturali spaziali, in termini di fattibilità e progettazione concettuali, con specifico riguardo a laboratori, hangar di integrazione, hotel (strutture gonfiabili, produzione di gravità artificiale per mezzo di sistemi rotanti), con posizionamento in LEO o in un punto lagrangiano, così come stazioni spaziali lunari e/o marziane;

"JumpinFuture", per promuovere la commercializzazione dell'uso di velivoli dell'aviazione generale esistenti in Italia ed altrove per fare campagne di volo con manovre simili a piccoli voli parabolici con circa 5 secondi di gravità ridotta, come viatico per attrarre persone verso i voli parabolici veri (sensazione fisica di assenza di gravità) e quindi verso il turismo spaziale.

Il Center for Near Space opera presso la sede di IIF a Napoli e presso gli uffici del DAC (Distretto Aerospaziale Campano) nella sede dell'Unione Industriali di Caserta.

Il CNS ha finestre aperte verso il pubblico ai seguenti indirizzi:

<http://www.nearspace-iif.it>

<http://www.instituteforthefuture.it/centri-osservatori/center-near-space>

<https://www.linkedin.com/company/center-for-near-space>

<https://twitter.com/CenterNearSpace>

<https://www.facebook.com/centerfornearspace>

<https://www.facebook.com/events/1753856088174667/>



Gennaro (Rino) Russo, laureato in Ingegneria Aeronautica presso l'Università di Napoli e primo dottorato di ricerca in Italia presso la Scuola di Ingegneria Aerospaziale dell'Università di Roma, è stato membro del gruppo di ricerca di Luigi G. Napolitano, curando la messa a punto del laboratorio di Fluidodinamica Microgravitazionale dell'Istituto di Aerodinamica "U. Nobile" ed il training degli astronauti che eseguirono esperimenti a bordo delle missioni FSLP e D1 dello Spacelab. Ha lavorato al CIRA per venticinque anni ricoprendo molti ruoli quasi sempre relativi ad attività spaziali: è stato tra l'altro progettista del Plasma Wind Tunnel (PWT) e dell'Unmanned Space Vehicle (USV), e direttore delle campagne di volo di USV. Oggi è CEO della sua start up innovativa Trans-Tech srl e collabora con il Distretto Aerospaziale della Campania. Vice President dell'Italian Institute for the Future, è fondatore e Head del Center for Near Space per la promozione e lo sviluppo della cultura delle scienze spaziali e dell'Astronautica Civile.



Vincenzo Torre è ingegnere aeronautico velivolista con 27 anni di esperienza nell'industria dei velivoli commerciali e militari, in progetti internazionali. Si è occupato di certificazione aeromobili di aviazione generale, preliminary design, ingegneria industriale, contract e programme management, marketing e commerciale. Ha lavorato in Partenavia SpA, nel consorzio internazionale ATR a Blagnac (Francia), in Alenia Aermacchi SpA, dove attualmente ricopre il ruolo di Regional Sales Director per il Nord Africa. Impegnato anche nel volontariato associativo, è stato Fondatore e Presidente del PMI® Project Management Institute, Southern Italy Chapter, associazione americana non-for-profit per lo sviluppo del Project Management, del quale è attualmente Past President. Fondatore e Secretary General del Center for Near Space per la promozione e lo sviluppo della cultura delle scienze spaziali e dell'Astronautica Civile.

Project Management for Social Good

*Alfonso Bucero, MSc, PMP, PMI-RMP, PfMP,
PMI Fellow, PMIEF Engagement Committee
Member*

After thirty-two years as a practitioner of the Project Management profession, I had the opportunity to meet many professionals worldwide. I always say that we, as Project Managers, are blessed. We have the skills and abilities to deal with people, to help people to achieve their objectives. Our society needs people like us, and we can contribute to build up a better world to live in. A world where peace and prosperity were the foundations for the rest of the things in life. A world where instead of fighting for power and wealth through wars, everybody helped to anybody to grow as a good human being for global prosperity and growth.

"I always say that we, as Project Managers, are blessed. We have the skills and abilities to deal with people, to help people to achieve their objectives. Our society needs people like us, and we can contribute to build up a better world to live in."

All initiatives to build up a better world are potential projects to manage. PMI (the Project Management Institute) gives support and value to 20 million of project professionals worldwide who manages organizational projects. The PMIEF (PMI Educational Foundation) has seven billion people to address in order to provide them value



through training and teaching Project Management for Social Good. We, as Project Managers, need to be project believers. You, as a Project Manager, can do much more than you really believe. I have been working as a volunteer since twenty years ago and I understand clearly the principle of giving and taking. We need to be givers in the benefit of our society. Do not wait. You can contribute giving your time to the people who needs us. Many times, we are unconscious of our power to help people.

We are in a very selfish society where people focuses on making a life but they are not worried about the other's people needs. We can do much more than what we really believe. After serving as a volunteer in different positions at PMI, I joined the PMIEF as an Engagement Committee member two years ago; and I am amazed about the amount of people who needs help globally. There are many projects to manage to help those people. You, from your PMI Chapter, can contribute to Social Good. You have the right skills to teach Project Management to teachers, students and much more. You have in your hands a great tool to use, your experience, and enthusiasm to help because you are a GREAT PROJECT MANAGER and you can do it.

The PMIEF was born on 1990. After 25 years of activities, PMIEF is helping schools, NGO, students, and teachers to spread out the Project Management value to our society. PMIEF has three main areas of focus: Project Management for Youth, Scholarships and NGOs.

You can help in any of those areas dedicating your time as a volunteer. If you know somebody interested in please let us know immediately. There are people in countries like Africa that cannot be educated; they do not have any school in their country. They do not have any farm where to cultivate some vegetables to eat. They do not have enough hospitals to be cared. If you discover potential Sponsors, who can contribute to the PMIEF may be great. PMIEF Board of Directors will be more than happy to have a meeting with those organizations who wants to contribute as Sponsors.

Today is a good day to start as a “giver”. Be a giver offering your effort, your time as a PMI volunteer, or your money and you will not be able to measure the return of your investment. You are important because you can help the society. As a professional is part of your responsibility.

Today is a good day but tomorrow will be even better because we will count on you.



Alfonso Bucero is the founder and Managing Partner of BUCERO PM Consulting. He received the PMI Distinguished Contribution Award in 2010 and the PMI Fellow Award in 2011. Alfonso has a Computer Science Engineering degree by “Universidad Politécnica (Madrid)”, and now he is finishing his Phd. in “Project Management” at the University of Zaragoza in Spain. He has 27 years of practical experience and 22 of them in Project Management worldwide. Alfonso co-authored the book “Project Sponsorship” published in 2006. He has authored the book “Today is a Good Day” in 2010. He co-authored the books “The Complete Project Manager” and “The Complete Project Manager Toolkit” published in 2012. Alfonso got published a new book: “The Influential Project Manager” in 2014.

Alfonso co-authored the book “Project Sponsorship” published in 2006. He has authored the book “Today is a Good Day” in 2010. He co-authored the books “The Complete Project Manager” and “The Complete Project Manager Toolkit” published in 2012. Alfonso got published a new book: “The Influential Project Manager” in 2014.

<http://www.pmief.org>
alfonso.bucero@pmief.org

“You, from your PMI Chapter, can contribute to Social Good. You have the right skills to teach Project Management to teachers, students and much more. You have in your hands a great tool to use, your experience, and enthusiasm to help because you are a GREAT PROJECT MANAGER and you can do it.”

Borse di studio PMIEF scadenza 31 Luglio

Sono disponibili borse di studio PMIEF destinate a professionisti, docenti ed educatori che desiderino seguire corsi, anche online, di Project Management per la propria crescita professionale. Le borse sono di importi vari e sono accessibili anche dall'Italia. La scadenza per la presentazione delle domande è il 31 Luglio.

Questo l'elenco delle borse di studio:

- The PMI Professional Development Scholarship for Construction
- The PMI Professional Development Scholarship for Information Systems
- The PMI Professional Development Scholarship for Learning, Education and Development
- The PMI Professional Development Scholarship for Pharmaceutical
- The PMI Professional Development Scholarship for Project Management Consulting
- The PMI Professional Development Scholarship for Scheduling
- The PMI Professional Development Scholarship for Utility Industry
- The PMO Professional Development Global Scholarship

Per informazioni: <http://goo.gl/W9ivRO>

Storie di Project Management

Angelo Elia, PMP, PMI-ACP, Responsabile Comitato Editoriale PMI-SIC

La storia professionale di una persona che ha fondato un'azienda di Project Management non può non incuriosire chi svolge la professione di Project Manager e fa parte di un'associazione come il PMI: sulla base di questa considerazione abbiamo proposto l'intervista di questa rubrica a Luigi Vanore, che tra l'altro fa parte del Comitato Editoriale della nostra Newsletter. Hanno inoltre suscitato interesse l'esperienza maturata in contesti internazionali e il fatto che Luigi opera attualmente in due ambiti (farmaceutico e automobilistico) tra loro molto diversi, dopo avere in passato lavorato anche in altri ambiti (trasporti e nautica). Dall'intervista emerge il profilo di un professionista propenso ad affrontare le sfide e a mettersi in gioco, ma fermamente convinto che tutto ciò vada fatto con il supporto di standard e metodologie, cioè facendo proprie le cosiddette *best practice*.



Laureato in Ingegneria Meccanica nel 2004 presso l'Università di Napoli "Federico II", Luigi Vanore inizia a lavorare fin dall'anno 2000 come Junior Engineer

nel settore della nautica da diporto per la sua specializzazione nei materiali compositi e nell'utilizzo di software di modellazione CAD avanzati. Partecipa a progetti di successo con team internazionali, sia nella vela sia nella nautica a motore, e dopo alcuni anni comincia a gestire team di progetto e a fare da capo commessa presso il cantiere, coordinando le risorse di progettazione e produzione per raggiungere

l'obiettivo di presentare e vendere il primo prototipo al successivo salone internazionale di Cannes o di Genova. Con la crisi economica che nel 2008 colpisce il settore bancario e di conseguenza la nautica (fortemente legata al sistema di acquisto e vendita tramite leasing), passa a lavorare per la multinazionale Saint-Gobain nella fornitura dei vetri di cabina di primo impianto per i nuovi progetti ferroviari in Europa (Alstom, Siemens, Bombardier, Vossloh, etc...). Dopo un paio di anni, con la crisi che colpisce anche il settore dei trasporti, approda al settore farmaceutico (Novartis Pharma). Nel 2014, dopo i molti anni di esperienza come Project Manager, consegue la certificazione PMP e fonda l'azienda A4PM srl – Agency for Projects Management (www.a4pm.eu) con l'obiettivo di mettere in campo le competenze acquisite in diversi settori e applicare gli standard del PMI. Attualmente gestisce progetti nei settori farmaceutico (per conto di un'azienda americana) e automobilistico (per l'organizzazione di una nuova casa automobilistica e la messa sul mercato del suo primo modello).

Le crisi che hanno colpito alcuni settori nei quali hai lavorato ti hanno più volte portato a cambiare ambito. Possiamo dire che dalle criticità sono nate delle opportunità per ampliare competenze ed esperienza?

Lo si può ben dire! Per un Project Manager flessibilità e capacità di adattamento al contesto sono caratteristiche fondamentali. Inoltre, questo vale per qualunque professionista, potersi misurare e mettere alla prova con nuove sfidanti opportunità lavorative permette di crescere e migliorarsi ulteriormente.

L'aver lavorato per più aziende multinazionali in settori tra loro diversi cosa in particolare ti ha dato professionalmente?

La capacità di comunicare agevolmente in ambienti internazionali, multiculturali e interdisciplinari, co-

sa che permette di gestire in modo robusto e affidabile progetti complessi e di lunga durata. Inoltre, scoprire e fare proprie best practice presenti nelle diverse organizzazioni. Tutto ciò permette di allargare le vedute, ampliare gli orizzonti, favorendo l'approccio a nuove soluzioni e metodologie, abbattendo così gli schemi precostruiti.

“Per un Project Manager flessibilità e capacità di adattamento al contesto sono caratteristiche fondamentali.”

Come è nata l'idea di fondare un'azienda di Project Management?

La passione per questo lavoro. Non è mai monotono non solo perché si è chiamati a risolvere problemi sempre diversi ... ma perché la stessa metodologia permette di entrare in nuovi settori e nuovi scenari quasi lasciando la sensazione, a fine progetto, di aver sempre lavorato in quel contesto! Figurativamente, è come intraprendere di volta in volta un nuovo viaggio ma sempre con la stessa valigia; ogni volta si prende dalla valigia lo stesso strumento oppure uno nuovo, l'importante è che sia lo strumento più adatto alle esigenze del viaggio. Ha inciso inoltre la voglia di cimentarmi in più ambiti ed “esplorare” diverse realtà in cui applicare il Project Management. Sentivo infatti la necessità di uscire fuori da un contesto aziendale chiaramente legato alla propria cultura, alle procedure e ai vincoli interni.

Quali riscontri stai avendo dal mercato?

E' più facile lavorare con aziende estere che con aziende italiane, perché in Italia la cultura del Project Management è meno radicata, aspetto enfatizzato dalla mia scelta coraggiosa di creare un'azienda di questo tipo nel Sud Italia. Quando incontro un possibile cliente italiano spesso devo spiegare che lavoro faccio, quale metodologia usare (Agile o tradizionale

che sia), qual è il ruolo del Project Manager e quale livello di autonomia decisionale conferire allo stesso. Con un cliente straniero (generalmente anglosassone o americano) spiegare tutto ciò non è necessario. Ad ogni modo, colgo che le applicazioni del Project Management sono infinite, bisogna andarle a cercare e saperle promuovere, per riuscire a far nascere la consapevolezza nel cliente della necessità di avere nella propria organizzazione un sistema di Project Management robusto e funzionante.

Puoi citare qualche esempio di opportunità che hai avuto come risultato dello sforzo di promozione del Project Management?

Ultimamente sono entrato in contatto con una società la cui mission è fornire ai clienti servizi, prodotti ed idee per il marketing e la comunicazione. La sua principale capacità è quella di sfornare idee innovative che possano tramutarsi in marchi di successo e in nuove società di franchising in Italia. E' un'opportunità molto interessante perché il mondo del franchising, che io sappia, non utilizza in modo strutturato le metodologie di Project Management, nonostante il fatto che per sviluppare un'idea (la sua concezione, la ricerca dei partner, la parte contrattuale, etc...) occorre gestire un progetto a tutti gli effetti.

“Quando incontro un possibile cliente italiano spesso devo spiegare che lavoro faccio, quale metodologia usare (Agile o tradizionale che sia), qual è il ruolo del Project Manager e quale livello di autonomia decisionale conferire allo stesso. Con un cliente straniero (generalmente anglosassone o americano) spiegare tutto ciò non è necessario.”

Inoltre, con ogni franchisee (affiliato) si avvierebbe un progetto a sé stante, avente specifici rischi, uno specifico ambito, specifici tempi e costi, specifiche risorse da coinvolgere, etc...

Vedremo gli sviluppi.....

Quali aspetti metteresti in evidenza nella gestione dei progetti in ambito farmaceutico?

Si tratta solitamente di progetti complessi, a elevato budget, con molteplici stakeholder e una lunga durata. La qualità di ciò che si produce è al primo posto in quanto se una sola compressa, pillola o goccia di sciroppo mettesse a rischio la salute di una persona le conseguenze potrebbero essere irreparabili e si ri-

“Ad ogni modo, colgo che le applicazioni del Project Management sono infinite, bisogna andarle a cercare e saperle promuovere, per riuscire a far nascere la consapevolezza nel cliente della necessità di avere nella propria organizzazione un sistema di Project Management robusto e funzionante.”

schierebbe anche la chiusura dello stabilimento oltre alla perdita di reputazione per l'azienda produttrice. Allo stesso modo, rilevante è il peso che ha la logistica, intesa come “qualità della distribuzione”, perché ci si attende che la distribuzione del farmaco su scala globale tenga conto delle esigenze ed emergenze locali, senza ammettere errori e/o ritardi.

Queste sono tematiche molto sfidanti, possono essere tenute sotto controllo solo con un solido sistema di Project Management, attivo, in funzione, aggiornato e ben integrato nell'organizzazione. Tra i vari progetti ai quali ho avuto la fortuna di partecipare o che ho gestito in prima persona, la totalità ha dovuto es-

sere compliant allo standard GMP (Good Manufacturing Practice), un insieme di norme internazionali che guidano tutti gli stabilimenti farmaceutici e i centri di ricerca del mondo ad essere allineati nella metodologia di lavorazione, tutto al fine di produrre in qualità e trasparenza nei confronti dei propri clienti (gli ammalati, i cittadini, te stesso).

Inoltre, ho fatto mie le regole GAMP (Good Automated Manufacturing Practice), che vanno applicate quando è presente un sistema automatizzato in uno stabilimento produttivo e che si traducono in un “Risk Based Approach” che facilita e garantisce la GMP Compliance. Non si tratta assolutamente di “dover fare carta” per rispondere ad audit ed ispezioni da parte di enti governativi, ma di un concreto aiuto per l'organizzazione al fine di valutare adeguatamente i rischi e prevedere risposte efficaci.

E quali gli aspetti peculiari nella gestione dei progetti in ambito automobilistico?

Nel settore automobilistico vedo la tradizione della fabbricazione e della manifattura in generale. Qui la qualità ha sempre un elevato peso, ma segue le logiche di mercato ed è soprattutto orientata a massimizzare la qualità percepita, piuttosto che la qualità a 360°. Il progetto che attualmente sto gestendo prevede la realizzazione di un nuovo modello di auto ed allo stesso tempo la realizzazione dello stabilimento produttivo, per la nuova casa automobilistica italiana. Sarà una bella sfida professionale, infatti tenere le fila di questo progetto complesso comporterà l'affrontare alcuni aspetti peculiari:

- *la progettazione (multidisciplinare, multitasking, svariate aziende fornitrici di componenti e aggiornamento continuo sui regolamenti omologativi e inerenti le emissioni inquinanti);*
- *la fase di collaudo e omologazione del nuovo modello (test in pista e su strada, centinaia di km da compiere con le vetture strumentate e camuffate, progettazione e sostituzione di componenti da modificare “in tempo reale”, interpretazione e*

traduzione dei continui feedback dei collaudatori, etc...);

“Espandere la penetrazione in settori non “gettonati” e non frequentati da Project Manager, al fine di sfidare l’applicabilità della metodologia, crescere professionalmente e avere un maggiore “spazio” a disposizione in cui lavorare.”

- la creazione della Factory (trovare l’area produttiva, allestirla secondo le esigenze specifiche di produzione, mettere in piedi le procedure aziendali di produzione e di qualità, avviare ciò che occorre per superare gli audit e ottenere le certificazioni necessarie alla produzione, fare recruitment delle risorse necessarie, etc...).

Quali aspetti hanno in comune, nella gestione dei progetti, due settori apparentemente molto diversi come quelli appena descritti?

Gestire progetti di questo tipo è molto avvincente, il team di persone e di aziende coinvolte è altamente professionale e addestrato a lavorare ad alti livelli di competenza, con solide best practices in uso. Si tratta di squadre abituate a vincere, con all’interno dei purosangue da far correre ... in tali circostanze diventano fondamentali la leadership del “direttore d’orchestra” e la gestione della comunicazione, al fine di guidare e fare spesso il “punto nave” per capire se si sta andando nella giusta direzione, altrimenti i purosangue rischiano di correre veloci ma di correre soli e da un’altra parte...

In entrambi i settori sono prevalentemente applicati gli standard del PMBOK con ampio utilizzo dei template e documenti che compongono il Piano di

Progetto, tuttavia in alcuni casi ho ritenuto opportuno applicare metodologie di tipo Agile perché più adatte al contesto. Ad esempio, nel progetto automobilistico in particolare, ho previsto team piccoli e composti dai principali fornitori, facendo in modo che questi ultimi siano coinvolti attivamente negli obiettivi da raggiungere e lavorino quindi in un clima di rispetto e reciproco sostegno prima che di competizione. Inoltre, faccio in modo che gli stessi team lavorino il più possibile in autonomia adottando come Project Manager uno stile meno direttivo e più di supporto e mediazione tra team e cliente/sponsor.

Prospettive future?

Espandere la penetrazione in settori non “gettonati” e non frequentati da Project Manager, al fine di sfidare l’applicabilità della metodologia, crescere professionalmente e avere un maggiore “spazio” a disposizione in cui lavorare.



Project Management e Start-up d'impresa: un modello operativo a supporto

Giustina Secundo, Professore aggregato di Project Management e Ricercatrice presso l'Università del Salento di Lecce

Federica Gianfreda, Laureata in Ingegneria Gestionale ed Imprenditrice

Gli scenari competitivi stanno cambiando rapidamente e gli imprenditori, grazie alla loro innata capacità di identificare nuove opportunità da trasformare in modelli di business innovativi, possono dare un contributo significativo allo sviluppo economico, sociale e culturale (Byers, Dorf, Nelson e Vona, 2011). Continuamente si aprono nuovi scenari per l'imprenditorialità, e questo se da un lato presenta dei rischi, dall'altro porta con sé enormi opportunità da cogliere.

Negli ultimi anni, sempre più consapevoli che l'innovazione è la leva di successo che consente ad una nuova iniziativa imprenditoriale di raggiungere la sua fase di maturità, continuano a nascere in modo esponenziale nuove Start-up, contraddistinte proprio dal carattere innovativo. Secondo la ben nota definizione di Steve Blank (2010), una Start-up è un'impresa, una partnership o un'organizzazione temporanea progettata per la ricerca di un modello di business ripetibile e scalabile. Sul fronte italiano, ad esempio, il 19 dicembre 2012 è entrata in vigore la legge n. 221/2012 di conversione del DL 179/2012, chiamato anche "Decreto Legge Crescita 2.0", con il quale lo Stato Italiano ha adottato una normativa per lo sviluppo e la crescita del Paese. In particolare la Sezione IX è dedicata ad una nuova tipologia di imprese: la Start-up innovativa. Attraverso le imprese Start-up, le nuove idee vengono portate sul mercato e tra-

sformate in imprese economicamente sostenibili.

Tuttavia, avere una buona idea di impresa non basta, ma è necessario saperla trasformare in un progetto aziendale, fondato su robusti pilastri che consentano all'imprenditore di avviare una serie di attività, quali quelle relative alla ideazione, allo sviluppo ed al lancio dell'iniziativa stessa, al fine di raggiungere risultati di valore. Soltanto un terzo delle nuove iniziative imprenditoriali sopravvivono ai primi tre anni di attività; per tale ragione, gli imprenditori devono essere pronti ad affrontare il rischio di insuccesso e devono altresì mettere in campo tutti gli strumenti e le strategie per raggiungere con successo gli obiettivi prefissati di performance, qualità e tempi (Tonchia e Nonino, 2007).

Appare chiaro, quindi, come l'avvio, lo sviluppo ed il lancio di una nuova iniziativa imprenditoriale possa essere intesa come un progetto complesso, che come tale richiede l'adozione di una molteplicità di strumenti e metodologie, e per il quale il Project Management Body of Knowledge PMBOK® Guide 5th Edition (Project Management Institute, 2013) può dare un importante contributo. In particolare i progetti di avvio, sviluppo e lancio di start-up rientrano in quella categoria di progetti che mirano a soddisfare le esigenze di un potenziale cliente (o target), attraverso lo sviluppo di un nuovo prodotto, servizio o processo al fine ultimo di soddisfare una domanda di mercato e generare valore economico e sociale. In pratica si comincia con piccoli progetti pilota, che aiutano l'imprenditore a valutare il potenziale commerciale della propria attività e il dettaglio delle problematiche tecnologiche e gestionali relative all'implementazione di un sistema produttivo, per poi arrivare alla ricerca di soluzioni più idonee per creare soddisfazione, efficienza e produttività (Byers, Dorf, Nelson e Vona, 2011).

In questo contesto, l'avvio di Start-up d'impresa, sia che riguardino il soddisfacimento di un bisogno esplicito del mercato o che creino nuova domanda, può beneficiare dell'applicazione degli strumenti propri del Project Management, inteso sia come strumento di gestione delle attività, che come strumento di cambiamento organizzativo. Si assume, quindi, che le aree di gestione per un'impresa corrispondano alle aree di conoscenza del Project Management (Margherita e Romano, 2010) secondo il Project Management Body of Knowledge PMBOK® Guide 5th Edition (Project Management Institute, 2013), ossia: Project Integration Management (ovvero Gestione dei Processi di Business), Project Scope Manage-

ment (ovvero Gestione della Strategia), Project Time Management, Project Cost Management, Project Quality Management, Project Human Resource Management, Project Communication Management, Project Risk Management, Project Procurement Management, Project Stakeholder Management (ovvero Gestione della Rete di Valore).

Per supportare questa esigenza, si definisce e presenta un framework, ossia un modello logico, con l'obiettivo principale di facilitarne lo sviluppo da parte dell'imprenditore, adottando i principi, gli strumenti e le tecniche del Project Management a supporto delle varie fasi del lancio della nuova iniziativa imprenditoriale. Il Framework (figura 1) proposto si compone di

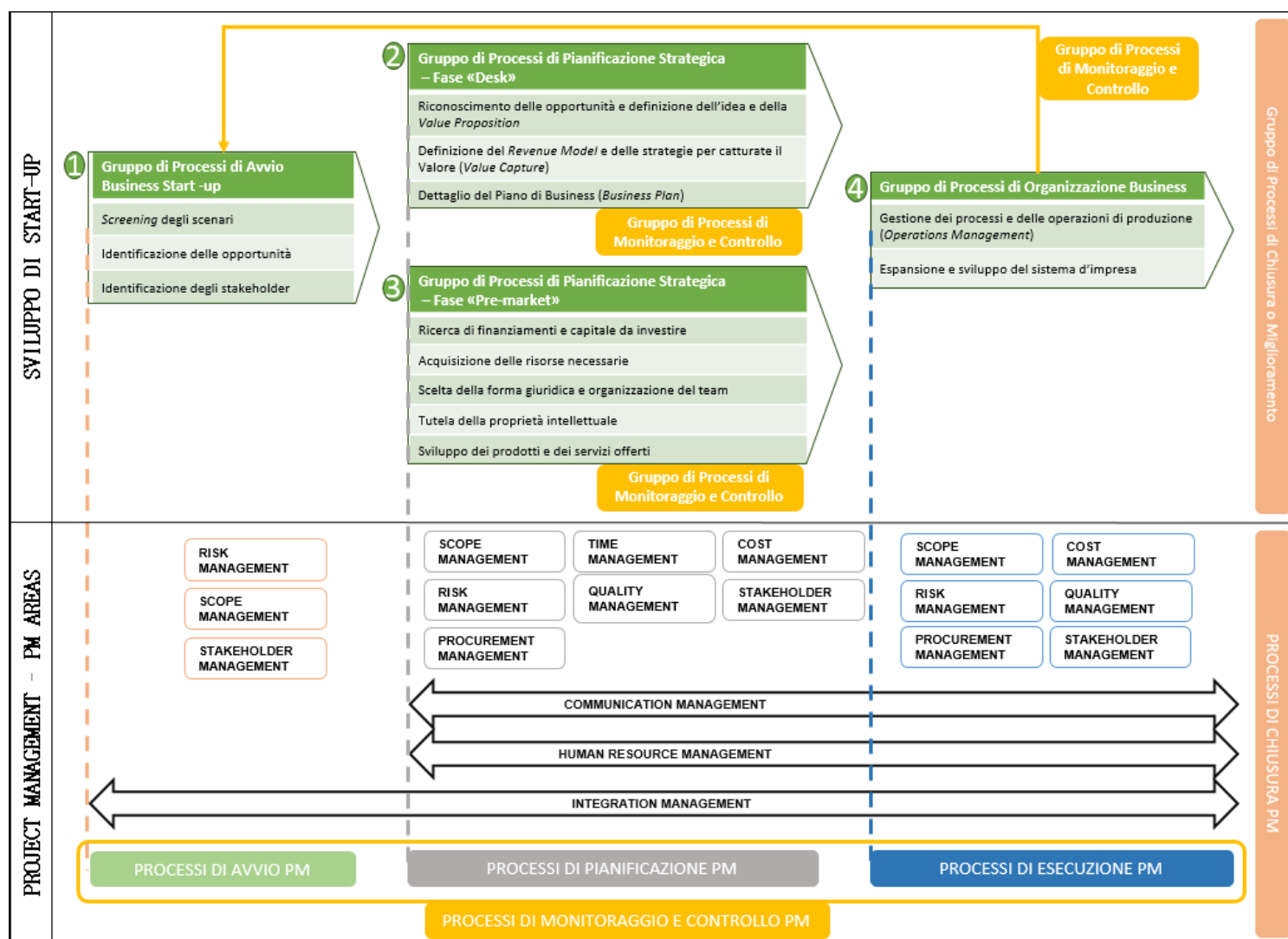


Figura 1 - Framework per lo Start-up di una nuova iniziativa imprenditoriale basato sui principi del Project Management (standard PMBOK® Guide 5th edition)

due blocchi interrelati tra loro, quello in alto riferito alle fasi ed attività per lo sviluppo di Start-up, quello in basso contenente le 10 aree del Project Management a supporto delle suddette fasi.

In particolare, nel blocco in alto (figura 1) troviamo una serie di attività, che corrispondono ai principali processi per lo sviluppo di una nuova Start-up (Byers, Dorf, Nelson e Vona, 2011), da implementare in modo sequenziale, e all'occorrenza in modo ciclico. Il gruppo di processi "*Avvio Business Start-up*" comprende le principali attività di avvio di una nuova iniziativa imprenditoriale (Screening degli scenari, Identificazione delle opportunità, Identificazione degli stakeholder). Il gruppo "*Pianificazione Strategica*" comprende le principali attività di pianificazione separate tra una prima fase da svolgere "a tavolino" (Riconoscimento delle opportunità, definizione dell'idea e della *Value Proposition*, Definizione del *Revenue Model* e delle strategie per catturare il Valore (*Value Capture*), Dettaglio del Piano di Business (*Business Plan*), ed una parte che anticipa la fase di lancio sul mercato (Ricerca di finanziamenti e capitale da investire, Acquisizione delle risorse necessarie, Scelta della forma giuridica e organizzazione del team, Tutela della proprietà intellettuale, Sviluppo dei prodotti e dei servizi offerti). Il gruppo "*Organizzazione del Business*" comprende le principali attività di esecuzione riguardanti la fase di lancio della nuova iniziativa imprenditoriale (Gestione dei processi e *Operations Management*, Espansione e sviluppo del sistema d'impresa). Un "*Monitoraggio e Controllo*" dinamico è previsto in maniera continuativa al fine ultimo di lanciare una Start-up che risulti essere sostenibile e duratura all'interno del mercato di riferimento, oltre che auspicare un miglioramento continuo per l'impresa. Per ultimo, i processi di "*Chiusura o Miglioramento*", che in tale modello rappresentano la chiusura del progetto

di Start-up, possono coincidere con la chiusura effettiva del progetto d'impresa nei casi in cui possa risultare antieconomico portarla avanti, ma nella maggior parte dei casi tali processi coincidono con l'immissione di un nuovo prodotto/servizio sul mercato, oppure con lo sviluppo e il rinnovamento del business. La velocità con cui può verificarsi la chiusura di questa fase di Start-up può dipendere da molti fattori, interni ed esterni all'azienda, ed è auspicabile che, nel valutare tutti gli aspetti del Framework, una Start-up possa avere buone possibilità di rimanere sul mercato in maniera sostenibile e duratura.

Successivamente per rendere operativo il modello e dotare l'imprenditore di processi operativi per l'avvio di una nuova Start-up d'impresa si identificano i processi tipici di un progetto d'impresa, definiti all'intersezione tra le 10 aree di conoscenza del Project Management, già definite, ed i 5 Gruppi di Processi tipici per progetti d'impresa, ovvero:

1. Processi di *Avvio Business Start-up*: autorizzano l'avvio di un nuovo progetto d'impresa o la fase di un progetto esistente
2. Processi di *Pianificazione Strategica*: definiscono la missione e la strategia della start-up, affinano gli obiettivi del progetto e pianificano le azioni, processi e risorse per raggiungerli.
3. Processi di *Organizzazione del Business*: assicurano che vengano eseguite tutte le attività per raggiungere gli obiettivi.
4. Processi di *Monitoraggio e Controllo*: verificano che gli obiettivi di progetto siano raggiunti controllando e misurando l'avanzamento ed identificando gli scostamenti rispetto al piano.
5. Processi di *Chiusura o Miglioramento*: formalizzano il raggiungimento o meno degli obiettivi e l'accettazione del progetto o della fase.

Aree di Conoscenza del Project Management	Gruppi di processi per progetti di Start-up d'impresa				
	Gruppo di Processi "Avvio Business Start-up"	Gruppo di Processi "Pianificazione Strategica"	Gruppo di Processi "Organizzazione del Business"	Gruppo di Processi "Monitoraggio e Controllo"	Gruppo di Processi "Chiusura o Miglioramento"
4. Project Integration Management	- Sviluppare l'idea imprenditoriale - Sviluppare il <i>Business plan</i>	- Sviluppare il Modello di Business	- Gestire le <i>Operations</i> (OM Operations management)	- Controllare le Performance di Business	4.6 Chiudere il Progetto di Start-up d'impresa o Valutare le strategie di crescita o rinnovamento
5. Project Scope Management	- Screening e selezione opportunità	5.3 Definire lo <i>Scope</i> e Strategie di Business 5.4 Creare la WBS - Progettare Prodotti/Tecnologia/Servizi - Pianificare la protezione della Proprietà Intellettuale	- Sviluppare il Nuovo prodotto/servizio/Prototipo - <i>Test</i> del prodotto sul mercato - Gestire la Proprietà Intellettuale	5.5 Validare la <i>Business Mission</i> 5.6 Controllare <i>Business Mission</i>	
6. Project Time Management		6.1 Pianificare la gestione dello <i>Schedule</i> 6.2 Definire le attività per la Business Start-up - WBS 6.3 Sequenzializzare le attività 6.4 Stimare le Risorse (Tecniche, Umane, ..) 6.5 Stimare la Durata delle Attività 6.6 Sviluppare lo <i>Schedule</i>		6.7 Controllare lo <i>Schedule</i>	
7. Project Cost Management		7.1 Pianificare la Gestione dei Costi 7.2 Stimare i Costi 7.3 Determinare il Budget - Funding and Capital Raising	- Gestire la Performance di Business	- Budget <i>Reporting</i>	7.6 Identificare Strategie Finanziarie per Crescita/Rinnovamento
8. Project Quality Management		8.1 Pianificare la Gestione della Qualità	- Gestire la Qualità Totale (TQM – Total Quality Management)	8.3 Controllare la Qualità	
9. Project Human Resource Management		9.1 Pianificare la Struttura Organizzativa - Definire la Forma Legale dell'impresa	9.2 Acquisire le Risorse Umane 9.3 Sviluppare le Risorse Umane 9.4 Gestire le Risorse Umane		
10. Project Communication Management		10.1 Pianificare la Gestione della Comunicazione	- Gestire la Relazione con il Cliente (CRM - Customer Relationship Management) - Gestione del Sistema Informativo	10.3 Monitorare la Comunicazione	
11. Project Risk Management	- Sviluppare l'analisi PEST e SWOT	11.1 Pianificare la Gestione del Rischio 11.2 Identificare i Rischi (mercato, tecnologia, Settore,...) 11.3 Pianificare la risposta ai Rischi	11.4 Sviluppare l'analisi qualitativa dei Rischi 11.5 Sviluppare l'analisi quantitativa dei Rischi		
12. Project Procurement Management		12.1 Pianificare la Gestione delle Forniture - Pianificare le Risorse Materiali (MRP - Material Resource Planning)	- Gestire la Catena di Fornitura (SCM - Supply Chain Management)	12.3 Monitorare le Forniture	12.4 Chiudere le Forniture
13. Project Stakeholder Management	13.1 Identificare gli Stakeholder della Rete di Valore	13.2 Pianificare la Gestione della Rete di Valore	13.3 Gestire la Rete di Valore	13.4 Monitorare la Rete di Valore	

Tabella 1 - Project Management Process Group per Business Start-up

Partendo dai processi tipici per la gestione di un progetto definiti dal PMBOK® (quinta versione, 2013), si identificano 57 processi strettamente riferiti a progetti di start-up d'impresa (tabella 1), alcuni dei quali corrispondono a quelli proposti dal *Project Management Institute* (PMI).

Il framework proposto (Figura 1), insieme alla tabella di dettaglio dei gruppi di processi per progetti di Start-up (Tabella 1), forniscono una visione sistematica ed integrata delle attività di sviluppo della nuova iniziativa imprenditoriale basata sui principi del *Project Management*. Si tratta di un modello innovativo che integra le strategie ed i processi di sviluppo di imprenditorialità, con le tecniche proprie del *Project Management*. La tabella, letta in modo sequenziale a partire dalle colonne, rappresenta sia una *roadmap* operativa per i processi di sviluppo di una start-up, che uno strumento concreto a supporto della gestione di progetti d'impresa. Due aree tradizionalmente separate, quali lo sviluppo di imprenditorialità e la gestione dei progetti, trovano una virtuosa integrazione in un insieme di processi operativi da utilizzare nella fase di avvio e lancio di nuove iniziative di impresa.

Inoltre, il framework proposto risulta essere dinamico, in quanto le attività di sviluppo della Start-up, sebbene di norma si seguano sequenzialmente, grazie al monitoraggio e controllo, possono essere ripercorse in maniera iterativa fino al conseguimento dei risultati prefissati. Inoltre è versatile, perché può essere applicato a progetti di Start-up d'impresa in diversi settori industriali, a partire dai settori tradizionali (turismo, agrolimentare, etc.) per finire ai settori *Technology intensive*, ai settori del manifatturiero avanzato o al settore dei servizi.

Infine diversi sono gli scenari di utilizzo del modello, che può riguardare gli imprenditori

che hanno la volontà di avviare una nuova impresa, oppure gli imprenditori che intendono lanciare prodotti/servizi innovativi ad alto livello tecnologico e rischio economico, ed ancora docenti e studenti universitari impegnati nel lancio di uno spin-off universitario, che valorizza i risultati di una ricerca o che capitalizza il know-how e le competenze distintive, o che realizzi processi di trasferimento tecnologico. In ultimo è opportuno ricordare anche la specificità del tessuto imprenditoriale italiano composto da piccole e medie imprese a gestione familiare; in tal caso il framework supporta i giovani imprenditori impegnati nelle aziende di famiglia in progetti di miglioramento continuo e sviluppo di nuovi business.

Bibliografia

- Blank, S. (2010), *"What's a start-up? First Principles"*
<http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/> Retrieved May, 2015
- Byers, T.H., Dorf, R.C., Nelson, A. J., Vona, R. (2011) *"Technology Ventures. Technology Ventures. Management dell'imprenditorialità e dell'innovazione"*, McGraw-Hill
- Margherita, A., e Romano, A. (2010) *"Fondamenti di ingegneria del business. Un approccio sistemico all'analisi e gestione dell'impresa"*, Franco Angeli
- Project Management Institute (PMI) (2013), *"A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide"*, Quinta edizione.
- Tonchia, S., e Nonino, F., (2007) *"La guida del Sole 24 Ore al Project Management"*, IL SOLE 24 ORE, Milano.

Il framework presentato nel presente articolo è il risultato del lavoro di approfondimento e di rielaborazione della tesi di laurea dal titolo: *“Sviluppo di un Framework per lo Start-up di impresa basato sui principi del Project Management: Applicazione nel settore Agroalimentare”* discussa nello scorso mese di aprile da Federica Gianfreda, nel corso di Laurea specialistica in Ingegneria Gestionale – Università del Salento (Lecce), relatrice dott.ssa Giustina Secundo.

Il lavoro di tesi, nato nell'ambito delle attività del corso di Project Management, ha visto lo sviluppo di una prima versione del framework per lo sviluppo di progetti relativi all'avvio, sviluppo e lancio di nuove Start-up, con l'obiettivo principale di supportare l'imprenditore adottando sia le metodologie della gestione del business, che gli strumenti del Project Management.



Giustina Secundo, è Ricercatrice in Ingegneria Economico-Gestionale presso l'Università del Salento (Lecce) dove ha maturato 15 anni di esperienza in attività di didattica e ricerca. Dal 2013 è Professore Aggregato di Project Management nel corso di Laurea specialistica in Management Engineering. E' stata Project Manager di diversi progetti di alta formazione e ricerca dell'Università del Salento, che hanno coinvolto sia partner accademici internazionali, che partner industriali nazionali quali Alenia Aermacchi, Avio Aereo ed Engineering Ingegneria Informatica. E' autrice di 95 pubblicazioni internazionali sui temi della Gestione dell'Innovazione e dei Progetti, Gestione della Conoscenza e del Capitale Intellettuale, Sviluppo di competenze manageriali ed imprenditoriali. Ha scritto su Journal of Intellectual Capital, Journal of Management Development, Knowledge Management Research & Practices, Measuring Business Excellence. Nel 2014 è stata Guest Researcher presso la Aarhus University (Aarhus, Denmark) e nel 2015 è Visting researcher presso l'Innovation Insights Hub della University of Arts (London, UK).

Contatti: giusy.secundo@unisalento.it



Federica Gianfreda, laureata in Ingegneria Gestionale presso l'Università del Salento (Lecce), nel suo lavoro di tesi si è occupata dei principi, gli strumenti e le tecniche del Project Management applicati all'avvio, sviluppo e lancio di nuove iniziative imprenditoriali. Da due anni, insieme ad un suo coetaneo, si è appassionata e ha approfondito conoscenze nel settore dell'apicoltura, affacciandosi al mondo dell'imprenditorialità, immaginando e pianificando, così, la nuova iniziativa imprenditoriale nel settore agroalimentare. Contatti: federicagianfreda@hotmail.com

KEEP
CALM
AND
START
UP

La metodologia Lean Six Sigma nel Project Management

Ferruccio Di Giusto, Lean Six Sigma Master Black Belt Certified (INOPEN)

Negli attuali scenari competitivi sta diventando sempre più importante essere efficienti ed efficaci e, a tal fine, occorre rivedere le modalità operative con cui vengono svolte le attività. Questo accade anche in ambito Project Management, dove frequentemente ci si trova di fronte a problemi quali ritardi nelle consegne, qualità del prodotto non adeguata, attriti tra le diverse funzioni aziendali, conflitti con appaltatori e fornitori, burocrazia e produzione continua di report.

Quali sono quindi le sfide da affrontare? Prima di tutto assumere un approccio orientato alla identificazione della causa radice e non fermarsi alle prime impressioni identificando delle soluzioni che a prima vista possono sembrare quelle più idonee ma che spesso non rimuovono la causa radice; definire con maggiore chiarezza i requisiti che a volte risultano incompleti e non definitivi, supportando il cliente nell'identificazione dei bisogni reali; focalizzare la propria attenzione sul prodotto e non sulle attività tipiche del proprio ufficio o dipartimento, creando gruppi interfunzionali che valutino se le attività svolte aggiungono o meno valore dal punto di vista del cliente; ottimizzare i processi non solo a livello locale ma integrarli nell'intero flusso di valore, rendendo più fluido l'intero processo di sviluppo progetto; definire ruoli e responsabilità; sviluppare degli indicatori di performance adeguati; diffondere la cultura del miglioramento continuo con persone motivate; eliminare tutti gli sprechi e minimizzare le attività non a valore aggiunto, riducendo quindi drasticamente i tempi di progetto.

Ed è proprio in queste sfide che la metodologia Lean Six Sigma ci viene in aiuto: il suo obiettivo è permettere alle organizzazioni di fare di più con

meno risorse (sforzo umano, tempo, spazio, tecnologia) fornendo ai clienti esattamente quello che vogliono, nel momento in cui lo vogliono e con una qualità eccellente.

What is **Lean Six Sigma** ?

La metodologia integrata Lean Six Sigma è stata pubblicata la prima volta in un libro scritto da Michael George nel 2002, con l'obiettivo di illustrare i benefici dell'integrazione dei modelli Lean Thinking e Six Sigma. La sinergia tra i due (il primo di matrice giapponese, il secondo di matrice americana) ha l'obiettivo di aumentare la velocità dei processi e ridurre le non conformità, migliorando quindi efficienza ed efficacia dell'organizzazione. Questo approccio ha contribuito in maniera decisiva nell'innovare la gestione dei processi industriali, tale da spingerne l'utilizzo anche in ambito servizi.

Vediamo in sintesi quali sono i principi fondamentali della metodologia:

1. Rispettare le persone

Le persone sono le risorse più importanti e devono essere incoraggiate nell'identificare i problemi in tempo reale, in modo onesto e trasparente; devono essere motivate a trovare la causa radice di un problema e le soluzioni per rimuoverla, senza il timore di essere giudicate. In un'organizzazione in cui si è deciso di sviluppare un programma Lean Six Sigma, è necessario diffondere la cultura del rispetto delle persone abbandonando quella del biasimo, perché è il processo a dover essere messo sotto analisi e non chi commette l'errore. Questo approccio richiede un cambiamento culturale improntato sulla valorizzazione dei lavoratori, su una comunicazione trasparente e sulla promozione di apprendimento e miglioramento continuo.

2. Identificare il valore definito da quelli che sono gli stakeholders più importanti del cliente

Il valore è tutto ciò che è importante dal punto di vista del cliente e per cui il cliente è disposto a pagare. Nella gestione dei progetti esistono diversi stakeholders, ognuno con le proprie esigenze ed a volte le esigenze di alcuni entrano in conflitto con altre, rendendo difficile l'identificazione del valore. Ed è questo il motivo per cui è necessario definire il valore in maniera molto precisa, onde evitare che si generino ritardi nella gestione dei progetti, extra costi, frustrazioni, oppure, in casi estremi, il fallimento o la chiusura del progetto.

Il cliente non è soltanto quello finale (tipicamente il committente), ma anche quello interno; in altre parole è chiunque usufruisce di una serie di informazioni prodotte da una fase precedente e funzionali allo svolgimento delle proprie attività (ad esempio una persona che lavora nella stesura di un documento contenente informazioni necessarie ad un collega per svolgere i propri compiti in modo veloce e senza errori).

3. Mappare il flusso di valore ed identificare gli sprechi

La mappatura end-to-end del flusso di valore rappresenta la prima attività orientata all'identificazione degli sprechi in tutte le attività di trasformazione e movimentazione delle informazioni. Ma quali sono gli sprechi dal punto di vista della metodologia? Sovraproduzione di informazioni (produrre documenti non richiesti, task ridondanti e non necessari, informazioni a troppe persone come ad esempio eccessiva distribuzione di email, mancato utilizzo delle best practices, produrre più di quanto richiesto dalla fase successiva), tempi di attesa (persone che attendono un'informazione o una decisione,

oppure viceversa informazioni o decisioni che aspettano che le persone agiscano, lunghe code, lunghe sequenze di approvazioni), trasporto non necessario di informazioni (passaggio di documenti tra persone, uffici ed enti distanti tra loro), movimenti non necessari di persone (persone che si muovono per accedere a delle informazioni, quindi attività fisiche per compensare processi non efficaci), eccesso di lavorazione delle informazioni (iterazioni non controllate, come troppi task o eccessiva complessità, perdita di standardizzazione, conversione continua di dati, utilizzo di software eccessivamente complesso senza un reale motivo), inventario di informazioni (eccessivo intervallo di tempo tra le revisioni il che causa accumuli, mantenere più informazioni di quelle necessarie), rilavorazione e difetti (attività di controllo, rilavorare, riscrivere, riprogrammare, ritestare).



4. Far fluire il valore attraverso i processi coinvolti

Dopo aver eliminato tutti gli sprechi è importante far fluire il lavoro attraverso tutte le fasi di processo senza interruzioni, ritardi e rilavorazioni o retroazioni.

5. "Far tirare" il valore dagli stakeholders

E' necessario che le attività vengano eseguite e che gli output vengano prodotti, soltanto quando sono richiesti dal cliente interno o esterno; in altre parole ogni attività di progetto deve essere giustificata da uno specifico bisogno o richiesta di uno stakeholder e finalizzata a creare valore.

6. Perseguire la perfezione in tutti i processi

L'imperativo è "migliorare continuamente processi e prodotti" attraverso il coinvolgimento delle persone, fondamentale perché attraverso il loro supporto la probabilità di identificare dei miglioramenti nelle aree in cui lavorano è molto più alta, grazie alla loro profonda conoscenza delle attività. Il secondo beneficio riguarda la motivazione: ogni persona chiamata a prendere parte alla risoluzione di un problema è consapevole che questo genera dei benefici nelle proprie attività quotidiane, perché significa lavorare in processi più robusti e quindi meno stressanti, pertanto ha tutto l'interesse a farlo.

A supporto di questi principi ci viene in aiuto un modello che prende il nome di DMAIC, il cui obiettivo è suggerire un approccio strutturato nel problem solving, permettere di identificare la causa radice di un problema e rimuoverla definitivamente. Esso si struttura nelle seguenti 5 fasi, ognuna contenente una serie di strumenti funzionali al suo sviluppo:

- Define: definire il problema che si vuole affrontare;
- Measure: misurare il processo in cui è presente il problema che si vuole risolvere;
- Analyze: analizzare tutte le informazioni e i dati raccolti nella precedente fase;
- Improve: identificare un miglioramento che sia focalizzato a rimuovere la causa radice identificata durante l'analisi delle informazioni raccolte;
- Control: controllare che il miglioramento implementato sia stato efficace nel rimuovere la causa radice risolvendo quindi definitivamente il problema oggetto del nostro sforzo di miglioramento.



E' molto importante sottolineare che, affinché un programma Lean Six Sigma abbia successo, occorre un reale cambiamento culturale perché le persone devono rivedere il loro modo di lavorare, che poggia su vecchie abitudini a volte difficili da scardinare.

Non a caso Albert Einstein affermava: "Senza cambiare la nostra mentalità non saremo mai in grado di risolvere i problemi che abbiamo creato con gli stessi modelli concettuali".



Ferruccio Di Giusto inizia il suo percorso sul Lean Thinking nell'anno 2000 in un'industria multinazionale ricoprendo il ruolo di Lean Champion per uno stabilimento di circa 700 dipendenti, per poi prendere in carico anche le attività di un altro stabilimento del gruppo nel nord Italia. Dopo diversi anni si reca nel 2006 negli USA per conseguire la certificazione Lean Six Sigma Black Belt e da lì a qualche anno inizia anche a supportare le aziende campane sulla metodologia Lean Six Sigma, attraverso attività di formazione e consulenza. Nel 2008 inizia un nuovo percorso in un altro settore industriale, ricoprendo sempre maggiori responsabilità fino a quella di Lean Six Sigma Master Black Belt Europa. Allo stato attuale ha sviluppato e gestito più di cento progetti di miglioramento.

PMI Leadership Institute Meeting 2015 - EMEA

Edoardo Grimaldi, PMP, Vice Presidente PMI-SIC con responsabilità allo Sviluppo Professionale e alle Certificazioni

Dall'8 al 10 maggio 2015 si è svolto a Londra il PMI Leadership Institute Meeting (LIM)— EMEA (Europe, Middle East, Africa). Il LIM è il tradizionale appuntamento organizzato dal PMI con l'obiettivo di ispirare e supportare i responsabili dei Chapter nel rafforzare le capacità di leadership a beneficio dell'operatività dei Chapter locali.

Al LIM erano presenti oltre 250 volontari, rappresentanti dei Chapter delle Region 8 (Europe), 12 (Middle East) e 16 (Africa).

La Region 8, alla quale noi apparteniamo, è stata la più numerosa con 120 rappresentanti, appartenenti a 34 Chapter di 28 nazioni differenti.

Il nostro Chapter è stato rappresentato dal sottoscritto, che ha quindi beneficiato di una tre giorni di eventi, seminari e incontri che sono serviti a fornire spunti, idee e indicazioni su come migliorare i servizi ai soci, su come diffondere la cultura del Project Management sul nostro territorio e su come utilizzare al meglio gli strumenti che il PMI mette a disposizione.

Oltre ai tre seminari con i keynote speaker, di particolare interesse è stata la presentazione di Victor Carter-Bey, Director della Certificazione del PMI, che ha illustrato come cambia l'esame di certificazione e, soprattutto, le importanti novità relative al Continuing Certification Requirements (CCR) per il mantenimento della certificazione, che entreranno in vigore a partire dal 1° dicembre di quest'anno.

Ma il momento più emozionante è stato l'incontro con uno dei 5 Soci Fondatori del PMI - James R. Snyder – Socio n.2 del PMI, che durante la sessione: *"The First 45 Years: A Retrospective Look at How PMI Evolved"* ha raccontato con grande passione ed una certa emozione le prime iniziative e azioni che quel gruppo di pionieri, nel lontano 1970, mise in atto per dar vita a quella che è oggi la più importante associazione di Project Manager a livello mondiale.

Veramente un momento molto emozionante!



Foto 8 – Vincenzo Testini (a Londra per il Global Congress) ed Edoardo Grimaldi insieme a James R. Snyder

Il Meeting di Londra è stata anche l'occasione per alcuni incontri con Kris Troukens, il Mentor della nostra area (Southwest Europe), e gli altri Chapter italiani.

Tre giorni intensi, di crescita, di confronto, in cui davvero si è riusciti a cogliere il valore e l'internazionalità di una associazione come la nostra.



Edoardo Grimaldi, laureato in Ingegneria Elettronica, da 26 anni lavora in IBM Italia. Ha gestito complessi progetti informatico-organizzativi su clienti di diverse Industry, coordinando team anche internazionali. Ha conseguito la certificazione PMP nel 1999 ed è stato uno dei soci fondatori del PMI-SIC. E' attualmente Vice Presidente del PMI-SIC e ha anche la responsabilità del Programma Eventi.

#SICPROGRAMMAEVENTI

Data	Titolo	Luogo	Speaker
14 Settembre	Key Performance Indicators basati sullo SCOR: Overview	Webinar	M. Sergi
25 Settembre	Creatività e Progetti	Ercolano (NA) c/o Stoà	F. Sacerdoti
Settembre	Gestione degli Stakeholder	Lecce	Da definire
Ottobre	Gestione dei progetti in ambienti normati	Bari	D. Barnaba
Ottobre / Novembre	University Day: "Professione PM: dalle Università alle Aziende"	Bari c/o Università "Aldo Moro"	Docenti vari Sud Italia
Da Ottobre 2015 a Febbraio 2016	Approfondimenti sul PMBOK	12 Webinar	Relatori vari
3 Novembre	Istruzioni per demotivare il team	Caserta c/o Seconda Università di Napoli	A. Lo Presti
Novembre	Progetti Horizon 2020	Da definire	Da definire
Dicembre	Project Manager: decisore o esecutore?	Fisciano (SA) c/o Università di Salerno	M. Maldonato
15 Dicembre	AGM	Ercolano (NA) c/o Stoà	Da definire

SIC DIXIT è una pubblicazione del PMI-SIC
Redazione: Marketing & Comunicazione PMI-SIC
Editing: A4PM srl – www.a4pm.eu di Vanore Luigi
Responsabile Comitato Editoriale: Angelo Elia
Comitato Editoriale: Vincenzo D'Errico, Giacomo Franco, Edoardo Grimaldi,
Raffaele Sannino, Vincenzo Testini, Luigi Vanore, 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 di SIC DIXIT senza l'autorizzazione scritta del PMI-SIC

© 2015 Project Management Institute – Southern Italy Chapter. Tutti i diritti riservati.
"PMI" e il logo PMI sono di proprietà del Project Management Institute, Inc.
"PMI-SIC" e il logo del PMI-SIC sono di proprietà del Project Management Institute – Southern Italy Chapter.
Per qualsiasi chiarimento contattare marketing@pmi-sic.org

