

SIC DIXIT

LA NEWSLETTER DEL PMI-SOUTHERN ITALY CHAPTER

Maggio - Giugno 2015

#EDITORIALE

Può capitare che un giornale come *Il Sole 24 Ore* parli della professione di Project Manager. Bello che lo faccia, nell'edizione on-line dello scorso 18 maggio, con un articolo intitolato "*Io, Project Manager di Expo, vi spiego perché questo è il lavoro del futuro*" (<http://goo.gl/m4vkS0>).

L'articolo racconta l'esperienza di un giovane Project Manager impegnato nelle attività di Expo a Milano e spiega la nostra professione, ricorrendo sia alle definizioni cosiddette tradizionali sia a divertenti metafore: "*Cosa fa il Project Manager? Un po' come il Wolf di Pulp Fiction, risolve problemi.*".

All'interno dell'articolo la nostra professione viene anche calata nella realtà di tutti i giorni: "*Nella vita quotidiana possiamo dividere l'insieme delle attività in due categorie. Da un lato troviamo le attività ricorrenti, quali ad esempio fare la spesa, accompagnare i figli a scuola, andare al lavoro; dall'altro ci sono le iniziative volte*

a intraprendere qualcosa di nuovo o a variare situazioni esistenti, quali ad esempio cambiare casa e magari città, organizzare una vacanza, pianificare un matrimonio, ristrutturare l'appartamento. Bene, questi ultimi sono esempi di progetto. La prima categoria assicura la continuità della vita familiare mentre la seconda introduce discontinuità, prefiggendosi di creare ciò che prima non c'era o di portare cambiamenti a parte dell'esistente.".

Nell'articolo ci si pone una domanda: "*Quella del Project Manager è una professione in ascesa anche in Italia?*" Noi oltre ad auspicarlo lavoriamo in tal senso, sforzandoci di favorire la diffusione della nostra professione e attivandoci per una crescita personale e professionale dei Project Manager.

Uno degli aspetti sui quali ci stiamo impegnando è la valorizzazione della diversità come motore di arricchimento personale e professionale. La diversità è da sempre un valore per il

In questo numero:

Editoriale Pag. 1

Contaminazioni !!! Pag. 3

Le stagioni del Branch Puglia Pag. 6

La fondazione PMIEF: aggiornamenti e donazioni Pag. 11

Storie di Project Management Pag. 14

Il PMO, una risorsa per le piccole aziende Pag. 17

Scegliere fornitori validi non basta, occorre ingaggiarli nel modo giusto Pag. 20

Il PMI-SIC debutta al Global Congress PMI Pag. 23

nostro Chapter e anche in quest'ottica si muovono le attività del PMI-SIC.

Valorizzare la diversità significa organizzare eventi che hanno l'obiettivo di far incontrare competenze tradizionali del Project Manager e competenze provenienti da altre professioni. Il programma degli eventi di quest'anno va in questa direzione.

Valorizzare la diversità significa partecipare agli eventi internazionali del PMI, quali il Leadership Institute Meeting e il Global Congress, per trovarsi a contatto con persone di esperienze e culture diverse che svolgono la nostra stessa professione. In questa stagione siamo sempre stati presenti agli eventi, tutti tenuti a Londra.

Valorizzare la diversità significa promuovere, attraverso la fondazione PMIEF, l'utilizzo del Project Management nel sociale e nell'istruzione per supportare situazioni di disagio sociale e formare le giovani generazioni. Le iniziative della fondazione saranno illustrate il 22 maggio in un importante seminario presso l'Università di Napoli "Federico II" (l'evento si sarà già tenuto all'uscita di questo numero).

Valorizzare la diversità significa, in un momento in cui si parla molto di scuola, partecipare a progetti didattici innovativi per le scuole primarie attraverso l'u-

tilizzo di metodi derivanti dagli standard PMI, non in alternativa ma a supporto dell'attività didattica degli insegnanti.

Valorizzare la diversità significa operare nell'ambito delle diverse convenzioni tra PMI-SIC e università, al fine di confrontarsi con gli studenti, i professionisti di domani, tenendo seminari e fornendo supporto nel lavoro di preparazione delle tesi di laurea. Rileviamo infatti con piacere che qualche università ha inserito all'interno dei percorsi di laurea un corso di Project Management basato sullo standard PMBOK, prevedendo anche momenti di confronto tra studenti ed esperti aziendali.

Valorizzare la diversità significa ospitare nella nostra Newsletter articoli scritti da professionisti di varie discipline capaci di portare interessanti testimonianze. Ciò è avvenuto nei numeri passati e continuerà per i prossimi numeri, anche grazie a ciò possiamo saperne di più su argomenti contigui al Project Management.

In tutto questo e altro ancora siamo impegnati, sempre grazie al grande lavoro dei nostri associati!

Workshop PMI-SIC "Coaching e Project Management"

Venerdì 29 maggio 2015 si terrà presso l'Università della Calabria il workshop del PMI SIC "Coaching e Project Management".

Le competenze che un Project Manager deve possedere diventano sempre più articolate e il Coaching è uno strumento che può migliorare le performance sia del Project Manager sia del team di progetto.

In questo seminario si inquadrerà come il "Coaching", secondo la visione dell'AICP (Associazione Italiana Coach Professionisti), può essere utilizzato nella gestione dei progetti.

Il seminario abilita all'acquisizione di 2 Contact Hours / PDU.

(Alle pagine 9 e 10 è presente la locandina dell'evento)

Contaminazioni !!!

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

Luigi Carbone, un grande amico dai tempi del Liceo Sannazaro e attualmente fine giurista e magistrato del Consiglio di Stato, è l'ispiratore "involontario" del Programma Eventi del nostro Chapter.

Luigi, infatti, a dispetto del ruolo che ricopre, che dovrebbe far intendere una figura seria e compassata, è invece uomo pieno di vita e con una grande passione per la musica, tant'è che ha fondato e dirige un gruppo Musicale – i Neapolitan Contamination – che, con lo spettacolo Syncretismi, ha tenuto, negli ultimi anni, diversi concerti ed ottenuto alcuni passaggi televisivi

(<https://www.youtube.com/watch?v=Y0awUmeVQ-8>).



L'intuizione vincente del progetto Neapolitan Contamination è stata quella di rivisitare diversi classici della canzone napoletana attraverso sonorità e ritmi della cultura musicale mondiale. E così la bellissima "Malafemmena" di Totò viene eseguita al ritmo di jazz swing o la splen-



dida "Tu si' 'na cosa grande" di Domenico Modugno diventa ancora più struggente attraverso le note di un tango argentino accompagnato da una fisarmonica d'impronta Piazzolliana.

In pratica queste contaminazioni musicali creano nuove sonorità, tanta emozione e un coinvolgimento emotivo da parte dello spettatore che si sente parte del concerto e rivive gli evergreen della canzone partenopea secondo uno spirito inaspettatamente innovativo.

Ora, abbiamo provato ad applicare lo stesso concetto al Project Management e alle competenze che un Project Manager deve acquisire per riuscire ad affrontare il mare tempestoso del "Project Life Cycle".

L'obiettivo che ci siamo preposti nella definizione del Programma Eventi di quest'anno del PMI-SIC è quello di fare in modo che competenze e skill principali del Project Manager, sia hard (gestione tempi, costi, scope, qualità, etc.) sia soft (leadership, capacità relazionali, problem solving, etc.), vengano sporcate e arricchite in una parola CONTAMINATE da skill e competenze che possono provenire da altre professioni e che possono aiutare il Project Manager a superare in maniera innovativa situazioni progettuali complesse.



Infatti, riteniamo che:

- ascoltare un coach professionista che illustra come un Project Manager può essere coach di se stesso o di altri team member
- confrontarsi con un professore di Psicologia sulle dinamiche che portano alla motivazione o alla demotivazione degli individui all'interno di organizzazioni tecniche
- capire dalle parole di un certificato Lean Six Sigma Master Black Belt come applicare metodologie Lean nella gestione dei progetti
- ricevere i suggerimenti di un professionista tecnico-creativo sull'utilizzo di approcci creativi per una migliore gestione dei rischi e una risoluzione di problemi complessi in maniera "geniale"
- cogliere i suggerimenti di un epistemologo su come gestire i "soggetti negativi" con cui spesso dibattiamo nell'ambito dei progetti e che possono rovinare il clima del team-working
- scoprire che alcune tecniche di negoziazione, utilizzate da un Tenente Colonnello dell'Arma dei Carabinieri in situazioni di elevato rischio ambientale, possono essere applicate a contesti progettuali

rappresentano spunti perché il Project Manager possa allargare il proprio bagaglio di competenze e accrescere il proprio prestigio professionale.



Insomma, piuttosto che sviscerare le modalità di esplosione di una WBS o disquisire sul contenuto del Risk Register, mantenendoci su temi PURI del Project Management, quest'anno (ma in realtà è avvenuto anche in passato) sce-

gliamo di CONTAMINARCI e ascoltare il punto di vista o gli approcci di professioni e temi che sono comunque limitrofi al Project Management.

Molti degli eventi che abbiamo a calendario saranno effettuati presso i tanti atenei del nostro territorio, sia perché l'Università rappresenta il simbolo dell'Innovazione che nasce dalla Contaminazione dei Saperi, sia perché vogliamo attrarre alla nostra professione gli studenti che frequentano il mondo accademico.



Sono già a calendario seminari presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II, l'Università degli Studi di Bari Aldo Moro, la Seconda Università degli Studi di Napoli, l'Università del Salento, Università degli Studi di Napoli "Parthenope", l'Università degli Studi di Salerno, l'Università della Calabria, etc. in modo da consentire anche una distribuzione geografica sul territorio degli eventi e quindi una partecipazione diffusa dei soci.



E' stato anche intensificato l'uso dello strumento webinar. Sono già state svolte nei mesi di febbraio e marzo, all'interno del Programma Eventi, cinque sessioni sugli standard e sulle certificazioni promosse dal PMI che hanno riscosso un notevole successo.

Ulteriori webinar saranno messi in pista nei prossimi mesi relativamente a temi che si adattano a una comunicazione del tipo uno-a-molti.

Una focalizzazione specifica meritano poi l'evento sulla Pubblica Amministrazione, che riprende i temi trattati con gran successo lo scorso anno nel workshop di Ruvo di Puglia, e l'Academic Workshop, che si innesta nella scia dell'evento organizzato dal PMI a Bologna lo scorso anno con la partecipazione di oltre 40 professori universitari provenienti da tutta Italia.

Nell'ultima pagina di ogni numero della nostra Newsletter è riportato il piano eventi come è definito al momento. Possono esserci eventi da consolidare in termini di date e speaker, così come possono essere inserite ulteriori iniziative durante l'anno, che si presenta particolarmente ricco.

Va tenuto presente che predisporre e poi gestire il Programma Eventi non è cosa semplice.

Infatti, oltre a stabilire il fil rouge che accomuna i diversi eventi, c'è da individuare gli speaker e prendere accordi con gli stessi, definire logistica e orari, gestire il processo connesso alle PDU, verificare i contenuti, predisporre la locandina e il form di registrazione, spedire gli inviti, le survey finali e gli attestati di partecipazione e molte altre attività ancora.

La Commissione Programma Eventi è attualmente composta da Enrico Viceconte, Pierluigi Trombetti, Maria Teresa Baldassarre, Danilo Caivano oltre che dal sottoscritto (chi è interessato a farne parte può inviare una mail a eventi@pmi-sic.org). Il Branch Puglia organizza in autonomia gli eventi sul territorio delle diverse province pugliesi.

La Commissione Programma Eventi ha un compito fondamentale per la vita del Chapter in quanto gli eventi, oltre ad avere una valenza formativa con erogazione di Contact Hours e PDU, rappresentano un momento importante di networking fra i soci e i professionisti di Project Management del territorio.

Da quest'anno la Commissione Programma Eventi e il Board del PMI-SIC hanno stabilito alcune regole per privilegiare i soci del Chapter, consentendo comunque una partecipazione allargata a tutti gli interessati.

In particolare:

- alcuni eventi saranno ad appannaggio dei soli soci del PMI-SIC;
- i soci del PMI-SIC, gli studenti universitari e i soci di enti convenzionati con il PMI-SIC avranno la precedenza, in caso di sovrannumero, per l'iscrizione agli eventi;
- il materiale presentato durante gli eventi sarà reso disponibile in formato elettronico solo ai soci del nostro Chapter;
- negli eventi a pagamento, gli studenti universitari e gli associati ad enti convenzionati con il PMI-SIC pagheranno la stessa quota ridotta dei soci del Chapter.

Organizzare e gestire gli eventi di un Chapter è un impegno gravoso e che richiede competenze diversificate, ma è anche un'attività volontaristica molto stimolante. Si entra in contatto con tantissimi soci e professionisti di questo settore, ci si confronta con competenze a volte molto diverse dalle nostre ma non meno interessanti, soprattutto si percepisce quanto l'evento è di interesse per la platea, il valore che si è riuscito a trasmettere ai partecipanti.



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.

Le stagioni del Branch Puglia

Filippo De Santis, PMP, Responsabile Branch Puglia PMI-SIC

Cari amici, qualche tempo fa il Presidente del PMI-SIC Giacomo Franco mi ha chiesto se potevo farmi carico della responsabilità di gestire il Branch Puglia.

Ho accettato di buon grado l'invito del Presidente, che ringrazio e colgo l'occasione per fare qualche breve considerazione sul nostro programma 2015 e sulle novità organizzative.

Per chi ricorda, sono trascorsi alcuni anni da quando c'era solo l'idea di alcuni soci pugliesi del PMI-SIC di proporre la costituzione del Branch in Puglia. Oggi tale progetto si è concretizzato e viviamo una realtà nella quale hanno trovato spazio persone interessate a occuparsi del Project Management e della crescita sia del Branch Puglia sia del PMI-SIC.



E' trascorsa una stagione nella quale, anche con difficoltà ed incomprensioni, abbiamo trovato tutti un modo sereno e proficuo di collaborare.

Soprattutto abbiamo imparato a mettere da parte le etichette ed abbiamo dato valore alle idee e alle persone che ad esse si sono ispirate.

Abbiamo coinvolto nel nostro progetto istituzioni, università ed aziende del territorio con l'obiettivo di diffondere i principi del Project Management, ponendo particolare attenzione ai bisogni del territorio e ai bisogni dei soci che fino a qui ci hanno sostenuto e dato una mano nella crescita.

Ora per il Branch Puglia si apre una nuova stagione, i nostri obiettivi sono di consolidare la presenza sul territorio, raccogliere ed interpretare le necessità degli iscritti sugli argomenti che contribuiscono a sviluppare la professione di Project Manager ed infine allargare la partecipazione a nuovi volontari.

Abbiamo allargato il comitato di coordinamento del Branch Puglia a nuovi iscritti, che operano in diversi comparti. Oggi il comitato comprende otto volontari oltre al sottoscritto, di cui cinque nuovi che ringrazio e ai quali do il benvenuto: Donato Barnaba, Fulvio Iavernaro, Primiano Di Nauta, Antonio Caforio e Luigi Mosca. Gli altri componenti del comitato sono Danilo Caivano, Maria Teresa Baldassarre e Vincenzo Testini. Un ringraziamento al precedente comitato ed al suo responsabile Piero Casanova che mi ha preceduto. Ne approfitto anche per ringraziare la nostra amica Dominga Ignomeriello, che ha lavorato in questi anni contribuendo alla crescita del Branch Puglia e che per ragioni di lavoro si è poi trasferita all'estero.

Per quello che riguarda il programma di quest'anno, non posso che condividere in pieno le considerazioni fatte da Edoardo Grimaldi nel suo articolo di questo numero sulle... Contaminazioni!!!

Come Branch Puglia abbiamo sperimentato già lo scorso anno l'introduzione di argomenti relativi a soft skills, che trovano un grande interesse nella popolazione degli iscritti e non. In più, quest'anno abbiamo intenzione di mettere un nuovo argomento in campo, di grande interesse per le imprese e le istituzioni di ricerca del territorio. Si tratta di capire come il nuovo programma di progetti europei **Horizon 2020** possa aggregare realtà produttive ed istituzioni del territorio, affrontando tutti gli aspetti di preparazione e conduzione dei progetti in un'ottica di Project Management, soprattutto per le parti che sono legate alla complessità della preparazione delle proposte e agli interessi soggettivi di coloro che vi partecipano. Il tutto guardando ai progetti secondo gli standard del PMI.

Abbiamo voluto inserire questo argomento tra i temi dei seminari e chiederemo alle realtà produttive e di ricerca del territorio di aiutarci a organizzare un evento specifico, che abbia una risonanza presso le istituzioni territoriali e soprattutto che sia di interesse per gli iscritti.

Ringrazio tutti ed auguro un buon lavoro per l'anno in corso.

“Ora per il Branch Puglia si apre una nuova stagione, i nostri obiettivi sono di consolidare la presenza sul territorio, raccogliere ed interpretare le necessità degli iscritti sugli argomenti che contribuiscono a sviluppare la professione del Project Manager ed infine allargare la partecipazione a nuovi volontari.”



Filippo De Santis si è laureato in Scienze dell'Informazione presso l'Università di Bari nel 1979, con una tesi sperimentale sui database relazionali preparata nel Centro di Ricerca IBM di Bari. Ha svolto la maggior

parte della carriera in Olivetti, prima come progettista (ha progettato uno dei primi database sulla serie dei mini Olivetti) e poi nello sviluppo di business su tematiche quali quelle del Software Engineering, del quale è stato responsabile di Business Unit dal 1991 al 1995 in O.Group. Nel 1995 è passato in Olivetti Ricerca come Program Manager fino al 1998, quando ha cominciato ad occuparsi di progetti di sicurezza per il Ministero degli Interni, lavorando come Project Manager su progetti italiani ed europei. Ha conseguito la certificazione PMP nel 2003. Dal 2006 svolge l'attività di consulente direzionale per aziende informatiche che operano prevalentemente in ambito Pubblica Amministrazione.

Calendario dei seminari specialistici in tema di Project Management, organizzati nell'ambito della convenzione stipulata nel 2012 tra PMI-SIC e Università del Salento (Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione)

Organizzati nell'ambito del corso **Project Management** - Dott.ssa Giustina Secundo
Corso di Laurea Magistrale in Management Engineering (Primo anno) - A.A. 2014/2015

Seminario: Introduzione all'Agile Project Management – Angelo Elia

Lunedì 4 maggio 2015 – h 11.30 - 13.30 Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione – Edificio La Stecca Aula M4 - piano primo

Gli scenari caratterizzati da incertezza hanno messo in discussione la validità assoluta dei principi del Project Management “tradizionale”, soprattutto quelli legati a stabilità dei requisiti e presupposti iniziali di progetto: questa considerazione è alla base dell'Agile Project Management, che imposta la gestione dei progetti sull'elaborazione progressiva di requisiti, soluzioni e piani, attraverso l'interazione stretta tra team e altri stakeholder, con l'obiettivo di generare valore attraverso consegne frequenti e incrementali. Obiettivo del seminario è approcciare principi, metodi e strumenti connessi all'Agile Project Management, far conoscere le principali metodologie agili e fornire una panoramica introduttiva sulla certificazione PMI-ACP (Agile Certified Practitioner).

Seminario: Il Change Management nel settore aeronautico – Bruno D'Amico

Giovedì 21 maggio 2015 – h 15.00 – 16.00 Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione – Edificio La Stecca Aula M8 - piano primo

La capacità di cambiare in corso d'opera è una prerogativa importante affinché un programma possa realizzare i benefici attesi. Questa logica di programma, comunque, contrasta fortemente con quella dei progetti che lo caratterizzano, i quali, hanno obiettivi precisi che, una volta pianificati nel dettaglio, devono essere realizzati quanto più possibile senza varianti né di tempo, né di costo, né tantomeno di performance. La necessità di incorporare varianti significative per i progetti eseguiti in maniera tradizionale necessita di una forte disciplina, onde evitare sonori insuccessi. Nel settore aeronautico questa disciplina diventa cruciale, vista la criticità e la strategicità degli investimenti, che assumono dimensioni particolarmente importanti e che sono spesso minacciati da seri rischi. In realtà, specialmente in un settore così complesso e impegnativo come quello aeronautico, la gestione delle varianti in corso d'opera (change management) dei singoli progetti, oltre ai rischi, può fornire varie opportunità di miglioramento e crescita del business. Nel campo aeronautico, dunque, la gestione di un progetto non si limita alla sua finalizzazione ma persegue anche lo sviluppo di opportunità contingenti e successive alla sua chiusura. Inoltre, la interdisciplinarietà della gestione definisce ed amplifica le qualità del Project/Program Manager ponendolo a diretto confronto con le diverse realtà sia aziendali sia esterne.

Project Manager: "Gestore della Complessità". Competenze e Certificazione – Edoardo Grimaldi

Martedì 26 Maggio 2015 – h 14.30 – 15.30 Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione – Edificio La Stecca (Aula M11 primo piano)

L'attuale contesto lavorativo, caratterizzato da incertezze e repentini mutamenti, diventa sempre più complesso da gestire. Il Project Management, inteso come insieme di principi, metodi, tecniche e strumenti per governare l'incertezza e il cambiamento diventa quindi una competenza indispensabile nel bagaglio di conoscenze che il professionista del futuro deve possedere per riuscire a gestire la complessità ed evitare che diventi “complicazione”.

Il Project Management Institute (PMI) è la più importante associazione mondiale di Project Manager e promuove da oltre 40 anni, standard e certificazioni con l'obiettivo di migliorare e validare le competenze necessarie per una efficace gestione dei progetti. Obiettivo di questo seminario è illustrare quali sono le tipologie di competenze che un PM deve acquisire per potersi definire Competente, illustrando al contempo le modalità per cui tali competenze possano essere oggettivamente dimostrate, anche attraverso percorsi certificativi. Verranno quindi illustrate le principali certificazioni che il PMI promuove, i vantaggi che i practitioner hanno nell'acquisirle e le modalità per raggiungerle. Infine si analizzerà l'approccio usato da una multinazionale per garantire, anche nei confronti dei propri clienti, la professionalità dei propri Project Manager e si accennerà al ruolo ricoperto da essi all'interno di una organizzazione complessa.

Per Informazioni: Dott.ssa Giustina Secundo – giusy.secundo@unisalento.it (0832 297916) – Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione – Università del Salento – Edificio Incubatore Euro Mediterraneo – Campus Ecotekne via per Monteroni s.n.



WORKSHOP

Coaching e Project Management

Competenze e Certificazione del Project Manager

Venerdì 29 MAGGIO 2015 – ORE 15.00

UNIVERSITA' DELLA CALABRIA

Dipartimento di Ingegneria Meccanica, Energetica e gestionale (DIMEG)

Aula P3, cubo 43C, Via P. Bucci, Arcavacata di Rende (CS)

L'idea di Project Manager con la quale spesso ci si confronta è quella di un uomo solo al comando di una nave in tempesta. Un individuo in panico e, di solito, costretto ad improvvisare. La realtà è molto distante da questo stereotipo. Guidare un progetto significa essere un professionista pragmatico, serio e preparato che non lascia nulla al caso utilizzando tecniche, strumenti e best practices.

Le competenze che un Project Manager deve, quindi, possedere diventano sempre più articolate e il Coaching è uno strumento che può migliorare le performance sia del Project Manager sia del team di progetto.

In questo seminario inquadreremo come il "Coaching", secondo la visione dell'AICP (Associazione Italiana Coach Professionisti), può essere utilizzato durante la gestione dei progetti, quali sono le classi di competenza che un Project Manager deve avere e in che modo il PMI, la più grande Organizzazione al mondo di Project Management, con i suoi standard e le sue certificazioni, permette a questi professionisti di diventare Leader con competenze e capacità riconosciute in tutto il mondo.



PROGRAMMA DEL WORKSHOP

15:00-15:10 Saluti - Vincenzo Corvello

15:10-15:50 Coaching e Project Management - Giacomo Franco

15:50-16:10 Le competenze del Project Manager - Edoardo Grimaldi

16:10-16:50 Il ruolo del Project Manager e le Certificazioni PMI - Vincenzo Testini

16:50-17:00 Q&A

Per l'iscrizione compilare il modulo on-line al link

<https://docs.google.com/forms/d/1h8MxOy35x6rG7zFTYJmBMV4cdP5S0SBMBRDIBpCl8mE/viewform>

Per info: Commissione Programma PMI-SIC - eventi@pmi-sic.org

vincenzo.corvello@unical.it

Il seminario abilita all'acquisizione di **2 Contact Hours / PDU**

In Collaborazione con:



La fondazione PMIEF: aggiornamenti e donazioni

Paola Morgese, PMP, PMIEF Liaison del PMI SIC

La fondazione PMIEF® è il braccio filantropico senza scopo di lucro del Project Management Institute, che dal 1990 opera nel campo del sociale e dell'istruzione con uno sguardo particolare alle situazioni di disagio sociale ed alla formazione delle giovani generazioni, promuovendo la conoscenza e la diffusione del Project Management grazie al contributo di donatori e di volontari di tutto il mondo.

Oltre alle informazioni, alle notizie ed agli aggiornamenti sulle iniziative della fondazione, che la PMIEF Liaison del PMI SIC (Southern Italy Chapter) seleziona e riporta periodicamente in questa newsletter, potete ricevere ulteriori aggiornamenti iscrivendovi alla newsletter mensile, in inglese, di PMIEF stessa: <http://pmief.org/> (Newsletter Signup in alto a destra).

Potete inoltre iscrivervi al gruppo PMIEF su LinkedIn:

<http://www.linkedin.com/groups?gid=1941329>.

Mentre è immediato cogliere il collegamento tra le azioni della fondazione e la promozione del Project Management nel campo dell'istruzione, meno evidente è il legame tra il Project Management e la soluzione di questioni di disagio sociale.

Una domanda frequente è: "Cosa ha a che fare il Project Management con il sociale?".

Le risposte sono tutte nelle attività della fondazione. È proprio tenendosi aggiornati, che si ha la possibilità di prendere esempio dai progetti

portati avanti nel sociale in tutto il mondo dai volontari PMIEF.

Grande impegno è profuso dalla fondazione nel settore della ricostruzione post disastro, dove il Project Management aiuta ad utilizzare al meglio le poche risorse disponibili. In particolare, questa è proprio una delle tre aree principali dei programmi, in cui PMIEF è impegnata. Le altre due aree riguardano la crescita personale e quella professionale.

Ulteriore esempio può essere il progetto "Solar Lamp India", dove pannelli solari, batterie e lampade da tavolo a LED sono dati in dotazione agli studenti di aree rurali, non fornite da energia elettrica, che devono prendere il diploma di scuola secondaria. In questo modo aumenta il tempo dedicato allo studio nelle ore di buio. Dopo il diploma la strumentazione è restituita, in modo da poter essere riutilizzata nel successivo anno scolastico da nuovi diplomandi. In questo progetto sono coinvolti il Bangalore India Chapter e sedi locali dei Rotary Club con donatori indiani e stranieri.

<http://goo.gl/Q8y4PR>

"Grande impegno è profuso dalla fondazione nel settore della ricostruzione post disastro, dove il Project Management aiuta ad utilizzare al meglio le poche risorse disponibili."

I progetti possono essere realizzati con fondi PMIEF o con fondi di altre associazioni senza scopo di lucro (onlus) e di organizzazioni non governative (ONG). I volontari possono essere anche donatori oppure possono fornire unicamente le loro conoscenze, il loro tempo e la loro

esperienza per portarli a termine. A conclusione delle attività possono richiedere nella categoria E i PDU (Professional Development Unit) necessari a mantenere le certificazioni PMI.

I fondi PMIEF provengono da donazioni dirette e da contributi ottenuti attraverso delle raccolte di fondi organizzate da volontari.

Le donazioni possono essere individuali, aziendali, possono provenire da singoli Chapter o da singole Community of Practice e possono essere destinate ad attività globali oppure a specifici programmi, premi o borse di studio.

Le donazioni possono essere fatte al rinnovo dell'iscrizione o della certificazione, compilando gli appositi moduli online, oppure collegandosi a PMI Marketplace o in qualunque altro momento ed in diverse forme, collegandosi a: <https://goo.gl/fEOfMc>.

Le donazioni possono essere ricorrenti o una tantum. Gli elenchi dei donatori sono periodicamente resi pubblici sulle riviste PMI, con i relativi ringraziamenti. È anche possibile mantenere l'anonimato. La donazione può essere di qualsiasi importo e può anche consistere in beni, in lasciti testamentari o in azioni societarie.

I principali settori, in cui vengono poi utilizzati i fondi così raccolti sono: premi, borse di studio e sovvenzioni.

I premi sono: il James R. Snyder International Student Paper of the Year Awards, il Donald S. Barrie Award ed il Kerzner Award. Ciascuno ha caratteristiche diverse e riguardano sia il Project Management, sia anche altri settori come l'ingegneria, gli approvvigionamenti e le costruzioni. Possono variare di anno in anno.

Le borse di studio sono principalmente: universitarie per laurea, master e dottorato di ricerca in Project Management ed in discipline affini,

oppure per insegnanti e per dirigenti di scuola primaria e secondaria, che desiderino avviare corsi di Project Management nei loro istituti o usare queste tecniche in classe, oppure per operatori e per volontari di associazioni senza scopo di lucro (onlus) e di organizzazioni non governative (ONG), che desiderino usare il Project Management per i loro progetti, o ancora per professionisti, che desiderino approfondire le loro conoscenze in questa disciplina. Anch'esse possono variare di anno in anno.

“Il Project Management non dovrebbe essere inteso solo come una prerogativa aziendale, dovrebbe invece essere considerato un utile strumento per organizzazioni umanitarie, per progetti in campo sociale, per la formazione personale e professionale a qualunque età ed in qualunque settore.”

Le borse di studio possono essere finanziate anche dalle comunità del PMI, ad esempio dai Chapter locali, attraverso la fondazione PMIEF. In questo modo si può contribuire ad aumentare le opportunità nel campo della formazione per studenti ed insegnanti e per gli operatori umanitari.

Solo in casi particolari PMIEF elargisce su richiesta delle sovvenzioni per specifici progetti, ad esempio per promuovere i programmi “PM Skills for Life”, oppure per spiegare il Project Management e le “21st Century Skills” ai bambini ed agli adolescenti, oppure ai loro genitori ed insegnanti, o per sostenere le attività di organizzazioni umanitarie, utilizzando il Project Management per ottimizzare le loro risorse li-

mitate. Le eventuali richieste sono sottoposte ad una severa selezione da parte del PMI e devono soddisfare particolari criteri.

Per ulteriori informazioni sulle attività e sulle risorse PMIEF potete visitare il sito <http://pmief.org/> oppure contattare la PMIEF Liaison del PMI SIC attraverso il suo profilo LinkedIn:

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

Il Project Management non dovrebbe essere inteso solo come una prerogativa aziendale, dovrebbe invece essere considerato un utile strumento per organizzazioni umanitarie, per progetti in campo sociale, per la formazione personale e professionale a qualunque età ed in qualunque settore.

Project Management *for* Social Good



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".

Il seminario organizzato dal PMI-SIC sulla fondazione PMIEF, in programma per il 22 maggio 2015 presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II, ha trovato spazio nel numero di maggio della pubblicazione **PMI Today**.

Obiettivo dell'evento è illustrare l'importanza del Project Management nella realizzazione di iniziative anche nel sociale, evidenziando come sia fondamentale la formazione in questa disciplina per la crescita professionale e individuale.

L'evento troverà spazio nel prossimo numero di SIC DIXIT.

May 22

PMI Southern Italy Chapter PMIEF: Social Initiatives and University Scholarships

Naples, Italy. The seminar will describe the importance of project management in both the technical and social field. Keynote speaker Alfonso Bucero, PMP, PMI Fellow, will show how to create project management awareness for social good, and how project managers can contribute much more to the benefit of our society. Engineer Paola Morgese, PMP, will present the PMIEF university international scholarships and a brief overview of the Project Management Methodology for Post Disaster Reconstruction. www.pmi-sic.org.

Storie di Project Management

Vincenzo Testini, PMP, Responsabile Commissione Marketing e Sviluppo Territoriale del PMI-SIC

La Supply Chain è sempre stato uno degli ambiti operativi che ha avuto a che fare con i processi di Project Management. Risulta difficile incontrare professionisti di comprovata esperienza disposti a confrontarsi guardando la catena degli approvvigionamenti dal punto di vista di un Project Manager: in questo numero lo facciamo con **Bruno D'Amico**, anche per suggellare - fra le altre cose - lo start-up della Community PMI-SIC Aerospace and Defense della quale lo stesso Bruno è responsabile.



Laureato in Ingegneria Meccanica nel 1999 presso l'Università "La Sapienza" di Roma, Bruno D'Amico, dopo un breve periodo in campo impiantistico a Roma, approda nel 2000 al

Centro Ricerche Avio ELASIS di Brindisi, dove partecipa alla progettazione della gearbox dell'Aermacchi M346. Sempre in ambito ELASIS ricopre in seguito il ruolo di responsabile delle prestazioni dei motori prodotti e revisionati nello stabilimento FIATAVIO di Brindisi. Nel 2003 si trasferisce a Monaco di Baviera dove coordina, per conto di FIATAVIO, la certificazione del motore EJ200 installato sul velivolo militare Eurofighter Typhoon; qui viene a contatto con le tecniche di Project Management e con il PMI. Nel 2006 rientra a Brindisi per occuparsi, fino al 2009, di change management, customer service per il motore EJ200 e gestione dei programmi nazionali ed export per il motore RB199 installato sul velivolo Panavia Torna-

do. Dal 2009, anno in cui consegue la certificazione PMP, si occupa di acquisti di materiali diretti e component repair per i motori aeronautici e le turbine a gas aeroderivate revisionati presso lo stabilimento Avio Aero di Brindisi. Nel 2014 consegue la Laurea in Ingegneria Aerospaziale presso l'Università del Salento di Lecce.

PMI-SIC Aerospace & Defence Community

On the path of PMI Community, the aim of PMI-SIC Aerospace & Defence Community is to foster professional and personal growth in project and program management by building a community; sharing informations and knowledge; and developing skills within the A&D industry in the Southern Italy....

Quanto ha influito l'appartenenza al PMI sulla tua carriera lavorativa?

Moltissimo, ricordo quando venni a conoscenza della sua esistenza leggendo un libro sul Project Management scritto da Russel D. Archibald, uno dei soci fondatori del PMI. Mi iscrissi subito e cominciai a frequentare i seminari organizzati dal PMI che, in aggiunta all'esperienza maturata nella vita lavorativa, mi hanno fornito un bagaglio di conoscenze importanti. Sin da allora una copia del PMBOK è sempre presente sulla mia scrivania, sebbene abbia poi cambiato area di lavoro spostando la mia attenzione sul Sourcing in ambito Supply Chain Management, ossia sugli approvvigionamenti nella gestione della catena di distribuzione.

Sulla base della tua esperienza, in che modo Supply Chain Management e Sourcing influiscono sul buon esito di un progetto?

La gestione della Supply Chain in campo aerospaziale e delle costruzioni in generale è fondamentale per il buon esito del progetto. Può essere considerato un

progetto nel progetto e ha le stesse tipologie di difficoltà ed insidie nascoste. Una buona pianificazione ed una consolidata esperienza di best practices permettono di conseguire ritorni economici significativi, sia sul progetto sia sul prodotto dello stesso. Le variabili in gioco sono molteplici e, specialmente in campo aerospaziale, subentrano normative internazionali stringenti e contesti comunicativi multiculturali. Ormai i progetti sono sempre più condivisi e internazionali, in questo contesto il PMI codifica un linguaggio comune inerente il Project Management.

“La gestione della Supply Chain in campo aerospaziale e delle costruzioni in generale è fondamentale per il buon esito del progetto. Può essere considerato un progetto nel progetto e ha le stesse tipologie di difficoltà ed insidie nascoste.”

Quali elementi caratterizzano un progetto di Supply Chain Management?

Un progetto di Supply Chain Management richiede la conoscenza avanzata delle tecniche di gestione dei progetti. All'interno dello stesso sono richieste conoscenze multidisciplinari che implicano una conoscenza globale del prodotto che si vuole approvvigionare. Gli elementi preponderanti sono di tipo commerciale, economico e logistico, senza tralasciare la normativa (inerente lo scambio internazionale di merci e servizi) e la qualità. In questo ambito le tecniche di Project Management permettono di correlare e gestire sistemi complessi e variamente diversificati. Ogni prodotto ha alle spalle una Supply Chain dedicata che deve essere implementata. La necessità di coordinamento nella pianificazione ed esecuzione delle strategie, come pure la progettazione ed execu-

zione della Supply Chain, rende il contributo del Project Management rilevante per l'attuazione delle strategie di Supply Chain. Un progetto di Supply Chain ben strutturato e robusto porta benefici finanziari immediati e duraturi.

Come si struttura il Project Management nei progetti aerospaziali?

Storicamente il Project Management è nato negli USA per la gestione di grosse commesse aerospaziali, in campo civile e militare. Molto dipende dalla tipologia di progetto, dal budget, dal cliente e dai requisiti di certificazione. La tipologia di progetto e l'ente certificatore definiscono buona parte dei requisiti, che vengono poi trasmessi top down sui requisiti di progetto. Ovviamente negli ultimi anni, con la riduzione dei budget e con la maggiore necessità di rinnovo di prodotti, si sono accorciati notevolmente i tempi di gestione del progetto, a favore di una gestione dello stesso più agile e meno dispendiosa di risorse umane ed economico-finanziarie. La gestione del progetto è sicuramente più integrata anche con la gestione del prodotto finito.

La gestione del rischio, sia nell'accezione di rischio di progetto sia nell'accezione molto attuale della salvaguardia di vite umane, può avere un ruolo cruciale nei progetti aerospaziali? A quali sollecitazioni è sottoposto un Project Manager?

La progettazione aeronautica è basata sulla gestione del rischio e sul controllo dello stesso. Per questo esistono enti come EASA (European Aviation Safety Agency) e FAA (Federal Aviation Administration), organismi di controllo di Unione europea e USA, che supervisionano i progetti partendo dalla fase di implementazione e sviluppo fino alla produzione e revisione ed infine alla dismissione dell'aeromobile. Il Project Manager deve tenere conto di tutto questo durante la gestione del progetto, altrimenti il prodotto non viene certificato secondo i requisiti di aerovigabilità che sono necessari per l'introduzione sul

mercato. Le variabili in gioco sono molteplici e i capitali notevoli, ma il passeggero e l'equipaggio vengono prima di questi. In campo militare tale concetto viene traslato con la possibilità di rispettare il profilo di missione assicurando il successo della stessa con i minori costi possibili.

“Un progetto di Supply Chain Management richiede la conoscenza avanzata delle tecniche di gestione dei progetti. All'interno dello stesso sono richieste conoscenze multidisciplinari che implicano una conoscenza globale del prodotto che si vuole approvvigionare. Gli elementi preponderanti sono di tipo commerciale, economico e logistico, senza tralasciare la normativa (inerente lo scambio internazionale di merci e servizi) e la qualità.”

Quali sono le nuove frontiere del Project Management?

Un progetto vincente passa attraverso l'integrazione di diverse discipline (come Supply Chain Management e Quality Management) e il rispetto delle normative internazionali e di scambio commerciale. Questi aspetti, se interagiscono nel giusto modo, fanno sì che un progetto in campo aeronautico e non solo possa essere competitivo e duraturo. Gli stakeholder chiedono sempre più un prodotto globale e flessibile, che possa tener conto delle differenti variabili scaturite da un uso worldwide del prodotto stesso.

Con quali iniziative si può creare a livello locale un network inerente la gestione dei progetti in campo aerospaziale?

Considerato l'enorme bacino di utenza e i volumi di business in ambito locale, abbiamo creato un gruppo nel PMI-SIC, denominato Aerospace & Defense, con l'obiettivo di discutere nell'ambito del Chapter le tematiche inerenti la gestione dei progetti di tipo Aerospazio e Difesa. Il fine ultimo è quello di creare un nucleo di interesse in quest'ambito, per poter condividere esperienze e metodologie di lavoro.

Ti sei da poco laureato in Ingegneria Aerospaziale a distanza di 15 anni dalla tua prima laurea in Ingegneria Meccanica. Quali motivazioni ti hanno spinto a riprendere gli studi per conseguire una seconda laurea?

Fondamentalmente mi ha spinto la passione per l'industria aerospaziale, che ha sempre caratterizzato i miei studi. Il sacrificio è stato notevole considerando le condizioni a contorno. Dal punto di vista professionale si è accresciuta la conoscenza in campo aeronautico strutturale e sui materiali compositi. Infine possiamo dire che un ingegnere non smette mai di studiare, anche perché l'ingegneria è in continua evoluzione, come pure il Project Management.

Il PMO, una risorsa per le piccole aziende

Claudia Maurino, socio PMI-SIC, responsabile PMO in Eusoft

E' difficile per le piccole aziende superare le difficoltà dei mercati, soprattutto negli anni di crisi molte hanno sofferto le conseguenze dei loro tradizionali punti di debolezza: la difficoltà di attrarre risorse umane e soprattutto finanziarie, la difficoltà di essere innovative e modificare di conseguenza prodotti e modelli di business, l'assenza di capacità manageriali e la dipendenza dalla persona dell'imprenditore, la difficoltà di fare rete con altre piccole imprese. A favore delle piccole aziende giocano invece i loro tradizionali punti di forza: la velocità nell'attuare le innovazioni, la catena decisionale corta, la facile circolazione delle informazioni, l'agevole "osmosi" di risorse e competenze tra unità organizzative.

Quando le piccole aziende sanno sfruttare i loro punti di forza riescono ad essere efficaci, anche in condizioni di mercato sfavorevoli. Se riescono ad essere innovative in breve tempo, a creare prodotti nuovi e nuovi modelli di business, ad adattare l'organizzazione perché diventi uno strumento per l'attuazione delle strategie, allora sopravvivono e crescono.

Una sfida che le piccole aziende innovative devono tentare è quella di adottare modelli organizzativi e metodologie riconosciuti come best practice e standard internazionali, al fine di demolire definitivamente alcuni luoghi comuni: "Il Project Management si giustifica solo per grandi progetti", "Il Project Management è un costo ed una perdita di tempo", "Il Project Management è roba da grandi aziende".

Qui descriviamo l'esperienza della introduzione e gestione del Project Management Office in un'azienda di circa 20 addetti che produce software rivolto a una nicchia di imprese industriali e ad enti pubblici, erogando i servizi correlati.

"Quando le piccole aziende sanno sfruttare i loro punti di forza riescono ad essere efficaci, anche in condizioni di mercato sfavorevoli. Se riescono ad essere innovative in breve tempo, a creare prodotti nuovi e nuovi modelli di business, ad adattare l'organizzazione perché diventi uno strumento per l'attuazione delle strategie, allora sopravvivono e crescono."

Prima dell'introduzione del PMO esisteva in azienda un'area di Pianificazione e Controllo che si occupava di budget e controllo dei risultati economici complessivi. Dopo alcuni anni si sono presentati i fattori che hanno spinto l'azienda a passare da una realtà artigianale ad una organizzata in aree funzionali. La spinta a questo cambiamento è venuta dalla crescita della dimensione dei clienti, dall'aumento del numero dei progetti e dalla loro contemporaneità, dalla dimensione media di essi. Sicuramente hanno influito alcune esperienze di progetti overtime e l'aumento del livello di cultura aziendale, dovuto alla presenza di un consulente certificato PMP quale Temporary Manager nel ruolo di Direttore Generale.

A seguito di una profonda riorganizzazione si è iniziata la standardizzazione dei processi pro-

duttivi attraverso l'introduzione degli standard del PMBOK, applicati con grande attenzione in modo da non appesantire la gestione (diversi sono stati i template e gli standard introdotti e abbandonati successivamente).

Nel momento della sua introduzione il PMO rispondeva all'esigenza primaria di Project Delivery Management, cioè all'esigenza di garantire che i deliverable dei progetti (molto numerosi e di piccole dimensioni) rispondessero a quanto indicato in contratto, che fossero rispettati milestone e tempi di produzione. Si trattava prioritariamente di soddisfare un'esigenza di "coordinamento" tra produzione e ciclo di fatturazione ed incasso.

Negli anni successivi il PMO ha accresciuto le sue funzioni, con l'aumentare della cultura del Project Management e con il crescere della complessità del contesto di business specifico dell'azienda. Oggi interviene nei seguenti ambiti di competenza:

- Pianificazione strategica e controllo: il PMO supporta la Direzione nel definire gli obiettivi di business e nel verificare l'attuazione delle strategie allineando ad esse le attività interne; segnala opportunità, rischi, fabbisogni (finanziari, di risorse umane, di competenze, di investimento), supporta il Responsabile Qualità nella definizione degli obiettivi del sistema e nel monitoraggio degli indicatori, coordina il processo di budgeting annuale e per Business Line, assicura il controllo periodico e finale.

- Project Management: mentre i progetti di grandi dimensioni sono affidati a Project Manager, le commesse di piccole dimensioni sono gestite come Programmi che le raggruppano in base alla Business Line di appartenenza. Ogni Programma ha un responsabile. Project Manager e Program Manager rispondono al Direttore di Produzione. Il PMO, in stretta collaborazione

con il Direttore di Produzione, controlla il rispetto di scope/time/cost dei progetti e dei programmi, attiva l'escalation dei problemi alla Direzione, coordina le milestone produttive con le esigenze finanziarie, a seguito di slittamenti attiva i processi utili a mettere a punto dei "piani di contingenza", supporta le revisioni contrattuali.

- Portfolio Management: Il PMO garantisce il rispetto delle priorità tra progetti in generale e tra progetti di Ricerca e Sviluppo e progetti per clienti, controlla l'allocazione delle risorse di produzione per una loro ottimizzazione, individua i fabbisogni di investimento, di risorse, di skills.

- Standard, metodi e processi: insieme al Direttore di Produzione il PMO definisce i template, le metodologie di lavoro, implementa gli strumenti informatici di gestione, descrive le procedure standard, le metriche di controllo qualità e performance, dà impulso al miglioramento dei processi.

"Nelle piccole aziende bisogna sempre tenere conto delle risorse disponibili, il PMO può anche trovarsi a svolgere attività operative e da questo può derivare la necessità di trascurare di volta in volta alcuni ambiti per dedicarsi a quelli prioritari nella specifica situazione."

Come sempre l'organizzazione è uno strumento di attuazione delle strategie, quindi il contenuto del ruolo deve essere definito in base al contesto ed in base a quello che viene richiesto dallo specifico business. Nelle piccole aziende bisogna sempre tenere conto delle risorse disponibili.

li, il PMO può anche trovarsi a svolgere attività operative e da questo può derivare la necessità di trascurare di volta in volta alcuni ambiti per dedicarsi a quelli prioritari nella specifica situazione.

I progetti, come dice il PMBOK, sono “strumenti per raggiungere, direttamente o indirettamente, gli obiettivi contenuti nel piano strategico dell'impresa”. Allo stesso tempo i progetti danno un feedback, per mezzo di status report, lesson learned e change request, sulla efficacia delle stesse azioni del piano strategico, suggerendo semplici aggiustamenti o veri cambi di rotta. In entrambi i casi il PMO rappresenta il “repository” di queste informazioni. Per la dimensione limitata delle piccole aziende e per la posizione di staff alla Direzione, contribuisce alla comunicazione della strategia aziendale alle aree di produzione, evidenzia problemi e rischi nei contratti all'area Sales, segnala l'emergere di fabbisogni di investimento o di risorse umane o di competenze, fornisce dati a consuntivo sulle performance delle risorse e sulla redditività delle commesse, dati che possono essere forniti in input all'area Sales per affinare le politiche di pricing e più in generale di offerta.

Il PMO, inoltre, è lo strumento attraverso il quale le aree di produzione conoscono il contesto in cui si muovono, conoscono le necessità e gli obiettivi delle altre aree e sono coinvolte nel cercare di lavorare in sinergia e non in contrapposizione, pur in presenza di esigenze diverse.

“Possiamo in conclusione dire che la sfida legata all'introduzione del PMO in una piccola azienda si può e si deve vincere.”

Nell'esperienza che stiamo raccontando il PMO ha permesso di raggiungere risultati significativi:

- minori costi di rilascio dei prodotti
- migliore qualità dei deliverable di progetto
- identificazione tempestiva e gestione proattiva di problemi e rischi
- evidenziazione immediata dei change e gestione del contenuto
- più opportunità di riutilizzo di conoscenze e lesson learned
- maggiore accuratezza delle stime
- migliore comunicazione con clienti e stakeholder
- migliore percezione dell'organizzazione da parte dei clienti
- migliore gestione delle persone e delle risorse
- minor tempo per avviare nuovi progetti.

Possiamo in conclusione dire che la sfida legata all'introduzione del PMO in una piccola azienda si può e si deve vincere.



Claudia Maurino, laureata in Economia e Commercio, Dottore Commercialista e diplomata Master Spegea, dal 2005 lavora presso Eusoft, azienda informatica che produce un LIMS (Laboratory Information Management System), cioè un sistema gestionale per laboratori di prova (chimici, ambientali, alimentari, ecc.). E' responsabile in azienda del Project Management Office, nato nel 2009 e a lei affidato fin dall'inizio. Nelle sue precedenti esperienze professionali ha lavorato come consulente in area Pianificazione e Controllo occupandosi di budgeting, analisi dei costi e introduzione dei sistemi di controllo di gestione in PMI, ha svolto il ruolo di controller in un'azienda vinicola, ha collaborato come docente in area Finanza e Controllo per diversi enti di formazione, ha progettato e gestito interventi di finanza agevolata per imprese ed enti.

Scegliere fornitori validi non basta, occorre ingaggiarli nel modo giusto

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

La gestione del Procurement all'interno di un progetto, normalmente molto importante, diventa uno degli aspetti più delicati quando vengono esternalizzati interi rami di progetto. La scelta di esternalizzare può essere il risultato di un'analisi Make-or-Buy, ove emerga una convenienza in tal senso, oppure può essere obbligata perché determinati beni e servizi non sono ottenibili all'interno dell'organizzazione tenendo conto dei tempi richiesti dal mercato (il committente può essere a sua volta fornitore nei confronti di clienti finali).

Ai fini dell'andamento di un progetto sono chiaramente importanti la scelta dei fornitori e il modo in cui gli stessi sono gestiti. Premesso che sulla gestione influisce il tipo di organizzazione in essere presso il committente, i compiti sono di solito suddivisi tra Project Manager e Ufficio Acquisti. Ad esempio, nella fase di ingaggio dei fornitori il Project Manager determina i beni e servizi da acquistare in relazione alle esigenze del progetto e l'Ufficio Acquisti si occupa degli aspetti formali e contrattuali relativi all'approvvigionamento. Qualunque sia il tipo di organizzazione, è importante che gestione del progetto e gestione degli acquisti procedano allineate dalla fase di ingaggio (nella scelta delle controparti e nella stipula dei contratti) alla fase di erogazione dei servizi acquistati (nel monitorare che quanto acquistato sia erogato nei termini stabiliti). Il Project Manager in particolare dovrebbe essere sempre coinvolto nella scelta del tipo di contratto e nella definizione delle condizioni contrattuali. Se la responsabilità della stipula dei contratti nei confronti dei fornitori viene assunta completamente dall'Ufficio Ac-



quisti senza coinvolgere il Project Manager, cosa che nella realtà a volte succede, potrebbero mancare informazioni di contesto importanti affinché i contratti risultino coerenti con gli obiettivi e le modalità di conduzione dei progetti.

“Se la responsabilità della stipula dei contratti nei confronti dei fornitori viene assunta completamente dall'Ufficio Acquisti senza coinvolgere il Project Manager, cosa che nella realtà a volte succede, potrebbero mancare informazioni di contesto importanti affinché i contratti risultino coerenti con gli obiettivi e le modalità di conduzione dei progetti.”

Ai fini dell'andamento di un progetto è molto importante ingaggiare il fornitore nel modo giusto e ciò significa prima di tutto scegliere il tipo di contratto adatto al contesto.

I tipi di contratto Fixed Price (fornitura “chiavi in mano”) e Time & Material (fornitura a unità di lavoro) sono ben noti ai Project Manager, i quali sanno anche che nella tipologia Time & Material rientra il Body Rental, termine informale usato per l'intermediazione di personale. Nel Body Rental, applicato soprattutto per attività di tipo tecnico-specialistico, oggetto della fornitura sono ore o giornate di lavoro (solita-

mente giorni uomo) erogate da persone in possesso delle competenze richieste. In base alla normativa italiana, solo le agenzie del lavoro autorizzate dal Ministero del Lavoro e iscritte in apposito albo possono intermediare manodopera, nell'ambito di un contratto di somministrazione di lavoro. Le aziende che non rientrano in questa fattispecie non possono quindi ricorrere al Body Rental, tuttavia il divieto viene spesso superato prevedendo a livello contrattuale l'intermediazione di figure professionali e non di persone con nome e cognome, anche quando il committente utilizza per tanto tempo (addirittura anni) le stesse persone perché considerate molto valide.

“Il rapporto tra committente e fornitore deve essere vantaggioso per entrambi, altrimenti prima o poi emergeranno i conflitti.”

Sulla base di quali elementi scegliere il tipo di contratto? Risulta immediato pensare che quando l'ambito dei beni e servizi da acquistare è ben definito si può usare un contratto Fixed Price mentre quando l'ambito non è ben definito (oppure si vuole maggiore flessibilità) non si può usare un contratto Fixed Price puro. Così come risulta immediato considerare il livello di know-how esistente nell'organizzazione del committente sulle attività da esternalizzare: se tale know-how non è adeguato e non si è quindi in grado di gestire il lavoro del fornitore, entrando nel merito delle attività quando serve, è conveniente stipulare un contratto Fixed Price: il committente dovrà verificare, in genere a stati di avanzamento, che la fornitura “chiavi in mano” risulti conforme ai requisiti e sia realizzata nei tempi previsti. Se invece il know-how presso il committente è adeguato e permette quindi

di entrare nel merito delle attività da esternalizzare, si può optare per un contratto Time & Material che comporta per il committente l'onere di assumere il rischio della fornitura e il vantaggio di risparmiare sul prezzo della stessa.

Oltre a ciò, chi ha gestito molti progetti con fornitori esterni sa che ci sono diversi altri aspetti di cui occorre tenere conto.

Occorre considerare il livello di commitment che ci si attende dal fornitore. Ove si reputi importante che il fornitore sia pienamente coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi di progetto, è opportuno scegliere un contratto Fixed Price: il committente trasferisce una parte dei rischi di progetto e avrà quindi una leva importante per ottenere il rispetto di risultati e tempi. Con un contratto Time & Material il fornitore può essere meno incentivato a rispondere alle aspettative del committente e può addirittura trarre vantaggio dal prolungarsi del progetto (guadagnando sulla quantità di attività erogate). Il rapporto tra committente e fornitore deve essere vantaggioso per entrambi, altrimenti prima o poi emergeranno i conflitti.

I tempi di ingaggio formale del fornitore possono essere un altro elemento importante per scegliere il tipo di contratto, soprattutto quando si prevede di utilizzare risorse esterne su più progetti in un determinato periodo di tempo. Se l'organizzazione e le policy esistenti non permettono una stipula veloce dei contratti, può non essere conveniente stipulare un contratto per ogni progetto (quale che sia il tipo di contratto). Può invece essere preferibile stipulare un contratto unico Time & Material, che permetta al committente di usufruire trasversalmente delle risorse esterne in un arco temporale prestabilito. Ad esempio, un'azienda che produce software può utilizzare un analista-programmatore su uno o più progetti nell'arco un anno, pagando i giorni uomo utilizzati.

“Ingaggiare il fornitore in una forma invece che in un’altra può fare la differenza, indipendentemente da quanto bravo sia il fornitore. L’esperienza ci ha insegnato che i progetti possono complicarsi quando da un fornitore non arriva il contributo che ci si aspetta. Ma ci ha insegnato anche che ciò può accadere quando la modalità di ingaggio scelta non è quella migliore.”

A volte il committente e il fornitore decidono, per risolvere il problema dei tempi formali di ingaggio, di “scavalcare” regole e policy sulla base di un consolidato rapporto di fiducia. Ad esempio, si concorda di dare corso alle attività dopo aver condiviso via mail i termini e l’accettazione di un’offerta economica. I contratti saranno firmati secondo le tempistiche standard, ma nel frattempo si anticipa l’utilizzo delle risorse.

Il contratto Time & Material può essere a consumo (il committente acquista e paga di volta in volta le unità di lavoro) oppure a plafond (il committente acquista in anticipo un pacchetto di unità di lavoro). Con la gestione a plafond, il committente acquista in anticipo le risorse esterne (di solito a un prezzo più conveniente) e ne richiede l’utilizzo di volta in volta. Sia con la gestione a consumo sia con la gestione a plafond, il committente e il fornitore condividono periodicamente (ad esempio ogni mese) appositi rendiconti per essere allineati sulle unità di lavoro utilizzate e residue.

Nella scelta del tipo di contratto possono anche prevalere fattori ambientali e culturali rispetto a

considerazioni di business. Ad esempio, un’azienda con un basso livello di tolleranza al rischio preferisce di solito esternalizzare attraverso contratti Fixed Price, trasferendo rischi anche nei casi in cui le competenze presenti in azienda permetterebbero di non farlo.

Infine, possono esserci vincoli posti dal fornitore. Facendo ancora una volta l’esempio di un progetto per la realizzazione di software, si può decidere di erogare forniture chiavi in mano ma non giorni uomo Time & Material e in questo caso il contratto Fixed Price diventa l’unica opzione possibile. Ciò perché il fornitore può non voler trasferire al committente competenze ed esperienza, cosa possibile quando si erogano giornate di consulenza mirate. Oppure il fornitore non vuole che sue persone “entrino” nell’organizzazione del committente e magari ci restino venendo assunte (per evitare ciò a volte nei contratti vengono inserite apposite clausole).

Ingaggiare il fornitore in una forma invece che in un’altra può fare la differenza, indipendentemente da quanto bravo sia il fornitore. L’esperienza ci ha insegnato che i progetti possono complicarsi quando da un fornitore non arriva il contributo che ci si aspetta. Ma ci ha insegnato anche che ciò può accadere quando la modalità di ingaggio scelta non è quella migliore.



Angelo Elia, laureato in Economia e Commercio, è attualmente Project Manager presso Engineering Ingegneria Informatica. Oltre venti anni di esperienza nel settore IT in ambito bancario e finanziario, ha elevate competenze funzionali e di processo. Ha gestito progetti di diversa complessità inerenti la realizzazione, l’avviamento e l’integrazione di sistemi informativi. Ha coordinato servizi di Application Management in contesti multi-cliente. Ha una significativa esperienza di formazione.

Il PMI-SIC debutta al Global Congress PMI

Vincenzo Testini, PMP, Responsabile Commissione Marketing e Sviluppo Territoriale del PMI-SIC

Quest'anno, come molti di voi sapranno, gli eventi internazionali del PMI per l'EMEA si sono tenuti in quel di Londra. La macchina organizzativa, scelta la città di riferimento anno su anno, svolge tutte le sue attività congressuali in quel sito. Per quest'anno sociale è toccato allo United Kingdom Chapter iniziare le manifestazioni sin da novembre scorso con il Leadership Institute Meeting (LIM) Region 8, per concluderle nel maggio di quest'anno con il LIM prima (l'incontro dei componenti dei Board di tutti i Chapter EMEA) e con il Global Congress dopo.

Il PMI-SIC è stato presente all'ExCeL Exhibition Centre di Londra in tutti gli eventi con i suoi volontari. Del LIM potrete leggere articoli scritti dai colleghi che hanno preso parte alle varie iniziative, vorrei parlarvi in queste righe dell'esperienza che mi ha riguardato in prima persona, il Congresso, appunto. Solo qualche numero per dare a tutti voi le dimensioni dell'evento: 72 Paesi rappresentati da circa 850 delegati, circa 2.000 le pubblicazioni candidate a uno speech provenienti da 188 Paesi, 65 quelle selezionate dopo un iter di circa 2 mesi a partire da fine novembre 2014, fra queste 65 la mia.

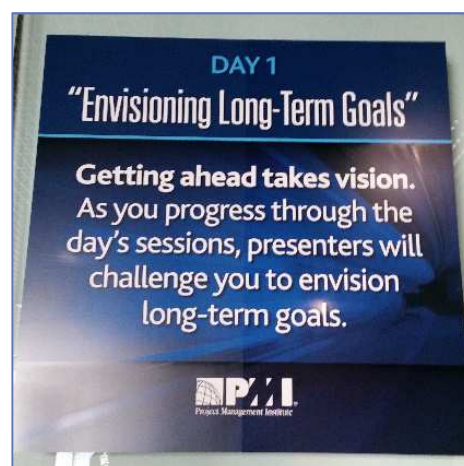
E' importante sottolineare che al Congresso non partecipano solo iscritti al PMI o certificati PMP, questi ovviamente sono la maggioranza ma, in teoria, partecipano gli esperti di Project Management in senso esteso. Da qui la presenza di alcuni relatori provenienti dalle più importanti università del mondo oppure esperti di

Project Management autori di testi di riferimento o, ancora, practitioner di altri standard.

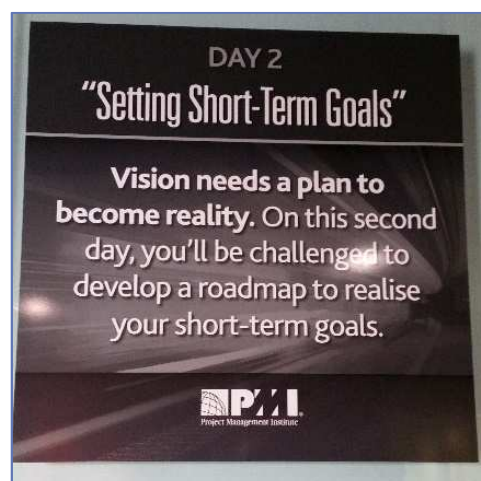
I motivi sopra elencati fanno di questo evento sia un momento di crescita professionale di altissimo livello sia un evento che permette la creazione di una serie di relazioni utili allo sviluppo della professione di Project Manager.

Il Congresso, svoltosi dall'11 al 13 maggio, ha avuto un tema per ogni giornata. Una sorta di main track alla quale dovevano rifarsi gli speech.

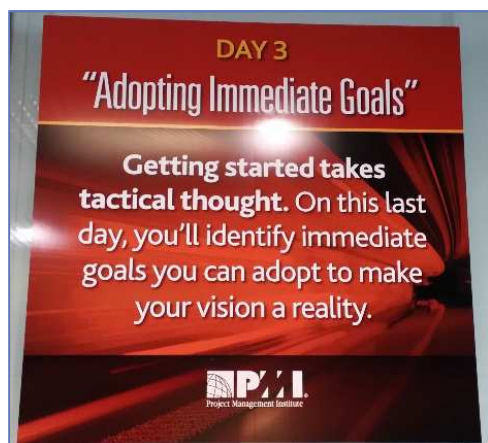
Durante la prima giornata il tema è stato quello della vision a lungo termine del Project Management.



La seconda giornata è stata dedicata ai temi legati alla pianificazione dei primi obiettivi per realizzare la vision.



La terza giornata è stata dedicata alla definizione di obiettivi di immediata realizzazione per rendere tale vision una prima realtà.



Torniamo a me: ho presentato due lavori, uno dei quali è stato selezionato per lo speech. Il tema di riferimento per entrambi è stato quello del PMO. Il lavoro selezionato, in particolare, ha avuto come tema il PMO all'interno delle aziende di media dimensione coinvolte in processi di globalizzazione, il titolo – appunto – *“Can PMOs support mid-companies in globalisation processes?”*.



La gestazione dello speech è stata lunga e laboriosa, è durata circa sei mesi. In tutto questo periodo non è mai mancato il supporto degli esperti del

PMI che mi hanno accompagnato nella redazione della presentazione e che mi hanno permesso di lavorare con un team internazionale di volontari. Le tappe sono state serrate e tanto il materiale da produrre, tradurre, correggere, rivedere.

Nell'ordine ho dovuto produrre uno short abstract, uno short CV, un paper di circa 20 cartelle, una presentazione power point di circa 30 slides, un filmato di autopresentazione, tonnel-

late di mail scambiate con il gruppo di volontari che organizzavano il Congresso o con quelli che correggevano bozze e versioni varie. Fra tutte queste cose non sono mancati i momenti formativi obbligatori in video conferenza per chi, come me, per la prima volta approcciava il Congresso.

Poi finalmente è arrivato il giorno, non credevo fosse così strano, seppur abituato a speech davanti a platee di ogni genere, l'idea di avere lì ad ascoltarti persone con varie competenze, provenienti da tutto il globo, che avrebbero potuto saperne anche più di te, può mandarti in panico, crearti fibrillazione ed assenza di salivazione. Così è stato, un blocco momentaneo di 4 o 5 secondi ... poi un grande respiro e vai.

Tutto sommato, come prima esperienza, è andata bene: speech tutto di un fiato, qualche domanda finale, una serie di strette di mano e foto con il presidente del Chapter organizzatore. D'altra parte, ripensandoci, non ho dovuto fare altro che raccontare quello che è stato e continua ad essere il mio vissuto professionale. E' un'esperienza che consiglio a tutti, chiunque può candidarsi, specialmente se iscritto al PMI e/o PMP.



Foto 1 - La sessione in aula

Per tutta la community del PMI-SIC, in particolare per gli amici del Branch Puglia, nel prossimo mese di giugno ri-proporrò la stessa presentazione in un evento che si terrà presso l'Università di Bari. Slides e paper saranno, subito dopo, disponibili sul sito istituzionale del PMI-SIC.



Vincenzo Testini, certificato PMP, ITIL e PRINCE2, è il Responsabile del Project Management Office della BU SAP di Exprivia Spa. Ha più di 15 anni di esperienza nel Project and Program Management con un focus sui servizi ICT e sulle soluzioni ERP per clienti medio-grandi. Laureato in Scienze dell'Informazione presso l'Università degli Studi di Bari nel 1998, ha conseguito il Master in Business Administration nel 2011. In seno al Board del PMI-SIC ricopre il ruolo Direttore con delega al Marketing e allo Sviluppo Territoriale.



Foto 2 - Con A. McGuigan dello UK Chapter



#SICPROGRAMMAEVENTI

Data	Titolo	Luogo	Speaker
29 Maggio	Il Coaching e il Project Management	Rende (CS) c/o Università della Calabria	G. Franco E. Grimaldi V. Testini
9 Giugno	L'arte di negoziare in condizioni complesse	Ercolano (NA) c/o Stoà	C. Guida
Giugno	L'eticità del Project Manager	Webinar	B. Padricelli
Giugno	PMO a confronto	Bari c/o Università Aldo Moro	C. Maurino V. Testini
1 Luglio	Essere creativi	Ercolano (NA) c/o Stoà	F. Sacerdoti
30 settembre	PM nella Pubblica Amministrazione	Lecce	Da definire
Ottobre	Academic Workshop	Fisciano (SA) c/o Università di Salerno	Docenti vari Sud Italia
3 Novembre	Istruzioni per demotivare il team	Caserta c/o Seconda Università di Napoli	E. Grimaldi A. Lo Presti E. Viceconte
Novembre	Gestione dei progetti in ambienti normati	Bari	D. Barnaba
1 Dicembre	Il metodo anti-stronzi: come evitare l'aggressività nei gruppi	Ercolano (NA) c/o Stoà	E. Serrelli
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

