

SIC DIXIT

LA NEWSLETTER DEL PMI-SOUTHERN ITALY CHAPTER

Marzo - Aprile 2015

#EDITORIALE

Parlare di rispetto degli impegni è di moda oggi, e sembra una novità anche per chi organizza il nostro paese, ma i Project Manager sanno da sempre che una pianificazione è fatta per essere rispettata senza che ciò aggiunga nulla al buon lavoro di un PM. In quest'ottica raccontiamo che l'iniziativa lanciata dal Board del PMI-SIC per permettere agli associati di contribuire ad aumentare la visibilità e l'efficacia del nostro Chapter, sia attraverso il proprio network relazionale e professionale sia con le proprie competenze, ha aperto la programmazione del Chapter per il 2015 all'insegna del coinvolgimento dei Soci su attività nuove o in essere.

Nella riunione dei Soci dello scorso 26 gennaio sono emerse diverse proposte e alcune di esse si sono già tradotte in azioni e contributi concreti, in particolare per quanto riguarda la gestione della comunicazione e dei gruppi di interesse.

In merito alla comunicazione, è stata messa in campo un'organizzazione per la Newsletter e i social network con l'obiettivo di gestire in modo strutturato contenuti e tempistiche delle pubblicazioni. In merito ai gruppi di interesse, segnaliamo in particolare la nascita della Community PMI-SIC Aerospace and Defense che ha l'obiettivo di costruire uno spazio di discussione su quello che è uno dei business più importanti del sud Italia. Comunque tutta l'organizzazione del nostro Chapter è in continua revisione, rispettando il principio dell'apprendimento continuo.

I nostri Soci stanno contribuendo con la loro competenza e le loro conoscenze anche all'erogazione dei webinar, gli eventi tenuti attraverso la rete: i primi mesi di quest'anno hanno già visto diversi eventi organizzati con successo e altri sono in programma per i prossimi mesi.

In questo numero:

Editoriale Pag. 1

Guardiamo alle opportunità offerte dagli eventi sul web Pag. 3

Risultati Elezioni Board PMI-SIC Pag. 6

Nasce la Community PMI-SIC Aerospace and Defense Pag. 8

La fondazione PMIEF e le sue attività Pag. 9

Storie di Project Management Pag. 14

Agilità nel management dei progetti e nelle strategie d'impresa Pag. 17

Il capitano, un leader moderno Pag. 21

PMI Leadership Institute Meeting Region 8 (Europe), Londra 15-16 Novembre 2014 Pag. 24

PMI-SIC al Global Congress PMI di Londra, 11-13 maggio 2015 Pag. 26

Siamo partiti con il trattare temi connessi a standard e certificazioni del PMI, quindi nel prossimo futuro prevediamo di toccare anche temi connessi a soft skills e competenze complementari al Project Management.

L'individuazione di un nuovo PMIEF Liaison ha poi dato slancio alle iniziative promosse in ambito Social / Educational. Il PMIEF (Project Management Institute Educational Foundation) è la fondazione senza scopo di lucro del PMI che opera nel campo del sociale e dell'istruzione per la conoscenza e diffusione del Project Management. Essendo il PMI impegnato a sostenere la fondazione, ci proponiamo di farne conoscere le iniziative sia attraverso la Newsletter, con una rubrica dedicata al tema, sia attraverso l'organizzazione di eventi che permettano ai Soci di incontrare coloro che, all'interno del PMI e sul territorio, si dedicano alle iniziative. Il primo evento si terrà a Napoli nel prossimo mese di maggio.

Evidenziamo con orgoglio che il nostro Chapter contribuisce anche a importanti eventi internazionali organizzati dal PMI: dopo la nostra partecipazione al LIM (Leadership Institute Meeting) Region 8 di

Londra del Novembre 2014, saremo presenti al Global Congress PMI di Londra del maggio 2015.

Lavorando su uno degli argomenti caldi della nostra mission, lo sviluppo della cultura del Project Management nel nostro territorio, abbiamo aperto un focus sul tema del Project Management Office nelle piccole e medie imprese, in quanto riteniamo che anche le realtà cosiddette minori possano trarre beneficio dall'utilizzo di processi e strumenti che spesso sono ritenuti di esclusiva pertinenza delle aziende di grandi dimensioni. Terremo aperto questo focus per i prossimi mesi e auspichiamo contributi in termini di discussioni e proposte.

Il motivo di fondo delle attività del nostro Chapter, innovazione con leadership, ci spinge infine a trattare con continuità temi di Project Management estremamente attuali, quali l'agilità e la business analysis.

Intendiamo rimanere sempre in movimento nella nostra ricerca di conoscenza utile ai PM. *Pànta rèi* è l'espressione che possiamo usare per sottolineare l'inesorabile, quanto per noi gratificante, cammino verso nuove esperienze e sfide.

Seminario PMI-SIC "La fondazione PMIEF del Project Management Institute: iniziative nel sociale e borse di studio universitarie"

Venerdì 22 Maggio 2015 si terrà a Napoli, presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università Federico II, il seminario del PMI SIC "La fondazione PMIEF del Project Management Institute: iniziative nel sociale e borse di studio universitarie", che vedrà la partecipazione del keynote speaker Alfonso Bucero, con la presentazione "Project Management for Social Good", e della PMIEF Liaison Paola Morgese, con una relazione sull'importanza del Project Management nella realizzazione di iniziative, sia tecniche che sociali, in qualunque settore e sull'importanza della formazione su questa disciplina per la crescita professionale ed individuale. Verranno anche illustrate le modalità per accedere sulle borse di studio universitarie sul Project Management disponibili per corsi di laurea, master e dottorati di ricerca.

(Alle pagine 12 e 13 è presente la locandina dell'evento)

Guardiamo alle opportunità offerte dagli eventi sul web

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

Nello scorso mese di febbraio il PMI-SIC ha erogato tre webinar, i primi di una serie che continuerà nei prossimi mesi, registrando un significativo numero di partecipanti se rapportato alle dimensioni del nostro Chapter. I numeri sono andati in crescendo: siamo partiti dai 75 partecipanti all'evento del 2 febbraio dedicato allo standard PMBOK (Project Management Body Of Knowledge), abbiamo quindi registrato 77 partecipanti all'evento del 9 febbraio dedicato allo standard PMCDF (Project Manager Competency Development Framework), abbiamo infine raggiunto la cifra di oltre 100 partecipanti all'evento del 23 febbraio sull'Agile Project Management.

Al di là dei numeri l'interesse riscontrato è stato soddisfacente, testimoniato dai commenti in chat durante gli eventi e dai feedback successivi. Ciò significa che gli eventi sono stati ben organizzati e gli argomenti ben presentati, ma conferma anche la validità della scelta di puntare sullo strumento webinar, che ha delle potenzialità rilevanti, anche in considerazione dell'ampiezza geografica del nostro Chapter.

La parola webinar, in italiano seminario on-line, è un neologismo dato dalla fusione dei termini web e seminar, coniato per identificare un evento live (un meeting, un corso, ...) tenuto attraverso la rete, dove più persone possono collegarsi in diretta per partecipare e dove, analogamente a quello che avviene in un'aula reale, i

partecipanti si ritrovano all'ora stabilita. Il relatore parla attraverso un microfono e condivide lo schermo del suo PC, mostrando slide, documenti e altri materiali che accompagnano l'intervento. I partecipanti, che guardano lo schermo condiviso e sentono la voce del relatore dal loro PC (eventualmente con l'ausilio di casse più potenti o cuffie), hanno la possibilità di fare domande in tempo reale, a voce oppure in chat. L'evento può essere registrato per essere visto successivamente, anche se è proprio la diretta che distingue il webinar dal webcast (registrato e poi trasmesso on demand).



L'impegno richiesto per l'organizzazione di un webinar, pur essendo solitamente inferiore rispetto all'impegno di un evento dove i partecipanti si incontrano fisicamente, non è affatto trascurabile. Gli aspetti da gestire sono diversi: definizione di argomenti e relatori, scelta dell'applicazione web da usare, pianificazione dell'evento (data e ora, durata interventi), preparazione degli interventi (contenuti, materiale a supporto), promozione e comunicazione (mail di invito, comunicati stampa, post su social network), prove di trasmissione (test tecnici, familiarizzazione con lo strumento), gestione della diretta (moderazione interventi, domande e risposte, chat). Anche la fase di post webinar richiede un'organizzazione adeguata, in quanto bisogna far compilare ai partecipanti il questionario di customer satisfaction, inviare agli stessi l'attestato di partecipazione, condividere il video dell'evento e i materiali presentati, produr-

re i report sull'andamento dell'evento (numero iscritti, numero partecipanti, domande effettuate, ecc.).



Sul mercato sono presenti aziende che, oltre alla piattaforma web, mettono a disposizione il supporto alla realizzazione di un webinar in tutte le sue fasi, dalla progettazione al post webinar. In alcuni casi viene addirittura fornito il servizio di webinar coaching, che ha l'obiettivo di accrescere l'abilità di presentazione di un relatore e può portare all'elaborazione di uno stile personalizzato.

Il webinar è molto diffuso soprattutto nella formazione, in quanto permette di risparmiare su tempi e costi mantenendo una buona qualità; alla comodità della fruizione da remoto (da casa, dall'ufficio) si accompagna l'efficacia di una lezione interattiva. E' molto usato anche per convegni, meeting e riunioni aziendali, nei quali è possibile estendere la platea attraverso collegamenti aggiuntivi per favorire, ad esempio, un intervento a tantum di un esperto sul tema trattato.

Ma il webinar si è rivelato efficace anche in due ambiti come il Project Management e il Marketing.

Nel caso del Project Management, si può evidenziare il supporto alla gestione della comunicazione, che sappiamo avere un peso notevole all'interno di un progetto. Un team distribuito

geograficamente (il cosiddetto *virtual team*) può avere a disposizione, con il webinar, uno strumento che rende possibile "incontrarsi" all'occorrenza o in modo pianificato, evitando che le interazioni avvengano solo tramite posta elettronica e telefono, strumenti che hanno il limite di non essere interattivi (il primo) e di non poter condividere materiali on-line (il secondo). Ciò vale per il Project Management tradizionale ma anche per le metodologie Agile; queste ultime ritengono fondamentali, nella gestione dei progetti, l'interazione fisica tra persone e la conversazione *face-to-face*, ma riconoscono che la globalizzazione e l'evoluzione tecnologica rendono non più praticabile la *co-location* dei team sempre e comunque; di conseguenza riconoscono l'importanza di uno strumento che, come il webinar, permetta di "ridurre" la distanza e non rinunciare a un "ambiente di lavoro" condiviso. Si pensi, ad esempio, ai progetti di sviluppo software: la condivisione di uno schermo è fondamentale per avere conversazioni efficaci su analisi e codice oppure sul funzionamento di un'applicazione, in quanto le parti devono vedere la stessa cosa per non lasciare spazio a dubbi o interpretazioni.



Nell'ambito del Marketing, già nel 2010 BtoB Magazine, l'autorevole pubblicazione dedicata al marketing business-to-business, evidenziava nella sua Lead Generation Guide l'importanza di usare il webinar nei processi di *lead generation* (generazione di una lista di possibili clienti) e *lead management* (gestione dei contatti per tra-

sformarli in opportunità di business). Un *lead* è un cliente potenziale "qualificato", cioè una persona o organizzazione della quale si conosce il profilo personale o professionale e che ha un potenziale interesse verso i prodotti o servizi dell'azienda. Negli ultimi anni è cresciuta la consapevolezza sull'utilizzo del webinar, per la sua capacità di raggiungere possibili clienti in tutto il mondo e perché può essere un'alternativa economica a banner o inserzioni. Lo strumento permette anche una qualificazione dettagliata dei *lead* grazie alle informazioni raccolte prima (in fase di registrazione), durante (attraverso le domande al relatore) e dopo (dai questionari di valutazione) l'evento, permettendo al Marketing di acquisire una serie di contatti e definire dei target per le azioni commerciali. Lo strumento può quindi essere usato per il lancio di nuovi prodotti e per consolidare il rapporto con i clienti o formare gli stessi sul funzionamento di alcuni servizi. Ad esempio, già nel 2011 Nestlé ha promosso un ciclo di webinar gratuiti sul tema "mamme e lavoro" mentre FinecoBank frequentemente propone webinar gratuiti dedicati al trading on-line.

Le esigenze di Marketing di un'azienda che lancia prodotti e servizi sul mercato sono evidentemente diverse da quelle di un'associazione professionale come il PMI-SIC. Tuttavia anche quest'ultima può avere i suoi *lead* da generare e gestire. I nostri webinar sono di solito aperti anche a non soci, di conseguenza possono essere un'occasione per far conoscere l'associazione ed incentivare l'ingresso di nuovi soci: le persone potenzialmente interessate ad entrare nella nostra compagine associativa possono costituire dei *lead* sui quali lavorare attraverso le informazioni raccolte all'atto della registrazione agli eventi e attraverso i questionari di valutazione. Inoltre, gli eventi possono essere l'occasione per evidenziare i vantaggi derivanti dal partecipare alle attività associative e posso-

no quindi promuovere un maggior coinvolgimento degli associati: da ciò deriva che i soci potenzialmente interessati a svolgere attività di volontariato possono anch'essi costituire dei *lead*.

Quindi guardando al modo in cui lo strumento webinar supporta il Marketing, possiamo decisamente cogliere delle opportunità anche per il nostro Chapter.



Angelo Elia, laureato in Economia e Commercio, è attualmente Project Manager presso Engineering Ingegneria Informatica. Oltre venti anni di esperienza nel settore ICT 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.

“Guardando al modo in cui lo strumento webinar supporta il Marketing, possiamo decisamente cogliere delle opportunità per il nostro Chapter. “

Risultati Elezioni Board PMI-SIC

Bruno Padricelli, PMP, Membro della Commissione Elettorale PMI-SIC

Il 15 dicembre 2014, in concomitanza con l'Assemblea Generale dei Membri (AGM) del nostro Chapter, si sono tenute le elezioni relative al rinnovo delle seguenti posizioni del Consiglio Direttivo:

- Vice Presidente Organizzazione
- Vice Presidente Formazione e Certificazione
- 2 Direttori Aggiunti.

Il 22 ottobre 2014 era stata istituita la Nominating Committee (Commissione Elettorale), composta dai Soci Bruno Padricelli e Giosuè Castaldi, avente la responsabilità di preparare la documentazione per l'espletamento delle elezioni entro le scadenze fissate, informare i Soci sulle posizioni disponibili cui candidarsi, informare la Comunità del PMI SIC sul calendario elettorale e le candidature presentate, approntare le operazioni di scrutinio e predisporre idonea informativa all'Assemblea dei Soci.

Le votazioni sono avvenute sia in modalità elettronica (nei giorni 10, 11 e 12 dicembre) sia in modalità cartacea (nel corso dell'AGM del 15 dicembre).

Su 184 aventi diritto al voto i votanti sono stati 94, dei quali 82 hanno votato in modalità on-line e 12 in modalità cartacea.

I risultati delle elezioni sono stati i seguenti:

Posizione Vice Presidente Organizzazione

Candidato: **Antonello Volpe**

Modalità on-line

Voti: 60

Schede bianche: 18

Schede nulle: 4

Modalità cartacea

Voti: 10

Schede bianche: 2

Schede nulle: 0

Posizione Vice Presidente Formazione e Certificazione

Candidato: **Edoardo Grimaldi**

Modalità on-line

Voti: 72

Schede bianche: 6

Schede nulle: 4

Modalità cartacea

Voti: 11

Schede bianche: 1

Schede nulle: 0

Posizione Direttore Aggiunto

Candidati: **Danilo Caivano, Vincenzo D'Errico**

Modalità on-line

Danilo Caivano voti: 35

Vincenzo D'Errico voti: 33

Schede bianche: 10

Schede nulle: 4

Modalità cartacea

Danilo Caivano voti: 3

Vincenzo D'Errico voti: 8

Schede bianche: 0

Schede nulle: 1

Sono stati pertanto eletti:

Candidato	Posizione
Antonello Volpe	Vice Presidente Organizzazione
Edoardo Grimaldi	Vice Presidente Formazione e Certificazione
Danilo Caivano	Direttore Aggiunto
Vincenzo D'Errico	Direttore Aggiunto

I candidati eletti hanno iniziato il loro mandato il primo giorno del mese seguente la loro elezione, cioè il 1° Gennaio 2015.

Riepilogo modalità on-line + modalità cartacea:

Schede nulle				
Schede bianche				
Voti				
Candidato				
Posizione				
Vice Presidente Organizzazione	Antonello Volpe	70	20	4
Vice Presidente Formazione e Certificazione	Edoardo Grimaldi	83	7	4
Direttore Aggiunto	Danilo Caivano	38	10	5
	Vincenzo D'Errico	41		



Bruno Padricelli, laureato in Ingegneria Elettrotecnica, dal 1986 fa parte di IBM Italia. Ha ricoperto fin dalla sua assunzione incarichi client-facing in area tecnica Data Base-Data Communication, acquisendo sempre più esperienza nella gestione dei progetti. Dal 2006 ricopre il ruolo di Project Manager gestendo molteplici progetti di Sytem Integration in ambito nazionale. Ha inoltre svolto attività di Teacher in area formazione Project Management. Nel 2010 ha conseguito la certificazione PMP, aderendo poi al Chapter PMI-SIC per il quale svolge azioni di volontariato. Nel 2014 ha conseguito la certificazione ITIL® V3 Foundation.

Nasce la Community PMI-SIC Aerospace and Defense

Bruno D'Amico, PMP, Socio PMI-SIC

Il settore aerospaziale e difesa rappresenta uno dei business consolidati nell'Italia centro meridionale, il distretto interregionale aerospaziale Campania-Puglia definisce una realtà industriale di primo livello.

Il distretto ha seguito un'intesa firmata precedentemente tra le regioni Campania e Piemonte ed è composto da oltre 150 aziende che fatturano almeno 2 miliardi di euro e occupano circa 14.000 lavoratori, rappresentando una delle eccellenze italiane a livello internazionale.

La nascita dei distretti aerospaziali ha consentito lo sviluppo di forti realtà locali in un network nazionale ed internazionale. La sinergia tra queste ha permesso di raggiungere risultati di assoluto rilievo nei vari progetti intrapresi. Il Project Management è un elemento fondamentale della chiave di successo di queste aziende che competono sul mercato internazionale o fanno parte di consorzi internazionali.

Le aziende del settore aerospaziale e della difesa, infatti, devono rispondere alle esigenze dei clienti situati in tutto il mondo per fornire prodotti più rapidamente e a costi inferiori, pur mantenendo livelli di qualità molto elevati. La sfida tecnologica e l'innovazione necessaria per essere competitive sul mercato determina una sempre crescente richiesta di ottimizzazione dei processi di gestione, compreso quello dei progetti. La gestione di contesti multidisciplinari e multietnici fa sì che le metodologie e le piattaforme comunicative debbano essere comunemente condivise. In questo ambito una comune metodologia come quella del Project Management Institute aiuta a parlare un linguaggio comune. Il progetto non è più finalizzato a se

stesso ma diventa lo strumento per definire una struttura di sviluppo e controllo di ogni singolo elemento facente parte dello stesso.

Il Project Management, inoltre, deve tener conto sempre più di una serie di fattori esterni che possono determinare il successo o il fallimento, quali per esempio la supply chain e le normative internazionali di scambio commerciale a livello mondiale. Sulla base di questi elementi il PMI-SIC ha creato una Community denominata Aerospace and Defense, al fine di poter diventare un centro di interesse ed approfondimento sulle tematiche del Project Management applicato a discipline inerenti l'Aerospazio e la Difesa.

Considerando il bacino di utenza naturale del gruppo, l'obiettivo è quello di costruire un polo di discussione e confronto per poter condividere le problematiche giornaliere la cui risoluzione costituisce uno dei punti di forza consolidati con anni di esperienza nella gestione dei progetti nazionali ed internazionali.

La partecipazione è libera e multidisciplinare poiché lo sono i progetti stessi.



Bruno D'Amico, laureato in Ingegneria Meccanica ed Aerospaziale, nel 2000 è stato assunto al Centro Ricerche Avio ELASIS di Brindisi, dove ha partecipato alla progettazione della gearbox dell'Aermacchi M346. Ha quindi

coordinato la certificazione del motore EJ200 installato sul velivolo Eurofighter Typhoon. Nel 2009 ha conseguito la certificazione PMP. Attualmente si occupa di acquisti di materiali diretti e component repair per i motori aeronautici e di generazione potenza revisionati presso lo stabilimento Avio Aero di Brindisi.

La fondazione PMIEF e le sue attività

Paola Morgese, PMP, PMIEF Liaison del PMI SIC

PMIEF (Project Management Institute Educational Foundation) è la fondazione senza scopo di lucro del PMI, che opera nel campo del sociale e dell'istruzione per la conoscenza e per la diffusione del Project Management, basandosi sul contributo di donatori e di volontari di tutto il mondo. A fare da tramite tra le attività della fondazione PMIEF, che ha sede negli Stati Uniti, e le altre realtà PMI, cioè i Chapter e le CoP (Community of Practice), c'è la figura di un volontario denominato PMIEF Liaison.

PMIEF nasce nel 1990 ad opera del PMI e ne costituisce il ramo filantropico. Il Presidente ed Amministratore Delegato del PMI è anche il Direttore Generale della fondazione. La maggioranza dei membri del consiglio direttivo PMIEF è nominata dal Consiglio Direttivo PMI. Gli ulteriori quattro Direttori sono eletti dai membri del consiglio PMIEF.

Il PMI è impegnato a sostenere economicamente la fondazione, poiché nel suo stesso piano strategico è incluso il sostegno ad iniziative per il bene comune, intraprese a livello individuale e collettivo, attraverso l'uso del Project Management. Altri finanziamenti giungono da donazioni dirette e da contributi ottenuti attraverso delle raccolte di fondi organizzate da volontari. Le donazioni possono essere individuali, aziendali e possono provenire anche dai singoli Chapter o dalle singole CoP, possono essere destinate ad attività globali oppure a specifici programmi, premi o borse di studio.

La fondazione utilizza il Project Management per promuovere la crescita e lo sviluppo individuale e collettivo, sia contribuendo direttamen-

te alla realizzazione di progetti per il bene comune, sia indirettamente istruendo le persone sull'uso di queste pratiche, strumenti e metodologie, affinché possano poi esse stesse contribuire al benessere delle loro comunità.

Le iniziative PMIEF riguardano ad esempio settori come l'assistenza a popolazioni colpite da calamità, l'erogazione di borse di studio, la collaborazione con associazione senza scopo di lucro, organizzazioni non governative (ONG) ed organizzazioni umanitarie per la realizzazione di loro progetti, che apportino benefici duraturi e significativi per la risoluzione di situazioni sociali disagiate.

Cuore della fondazione sono i suoi volontari internazionali, che le dedicano tutte le loro competenze e parte del loro tempo e delle loro energie con grande entusiasmo e con grande passione, aiutandola a sostenere, a far conoscere ed a portare avanti la sua causa.

“PMIEF (Project Management Institute Educational Foundation) è la fondazione senza scopo di lucro del PMI, che opera nel campo del sociale e dell'istruzione per la conoscenza e per la diffusione del Project Management, basandosi sul contributo di donatori e di volontari di tutto il mondo. “

Le iniziative in ambito PMIEF possono essere svolte individualmente da singoli volontari oppure da gruppi di volontari e consentono, a conclusione delle attività, di richiedere nella categoria E i PDU (Professional Development Unit) necessari a mantenere le certificazioni PMI.

Al fine di diffondere la conoscenza e la cultura del Project Management nelle scuole o presso enti ed associazioni senza scopo di lucro, la fondazione PMIEF, attraverso il lavoro dei suoi volontari, ha redatto e reso disponibili gratuitamente in varie lingue una serie di documenti e di risorse, che possono essere utilizzati a scopi non commerciali, cioè non possono essere venduti e non possono essere retribuite le ore delle attività di formazione con questi svolte.

Tra le borse di studio erogate da PMIEF alcune sono in denaro e sono accessibili a livello internazionale, e quindi anche dall'Italia. La scadenza per la maggior parte delle domande è il primo maggio di ogni anno. PMIEF suggerisce di iniziare a compilare i moduli ed a preparare i documenti con largo anticipo rispetto alle scadenze, in modo da avere tutto il tempo per chiedere e per ricevere eventuali chiarimenti. Riguardano percorsi universitari di laurea, di master e di dottorato di ricerca in Project Management, ma anche in Program ed in Portfolio Management, e in discipline affini come ad esempio informatica, economia ed ingegneria.

Altre borse di studio sono costituite da corsi di formazione on line, forniti da ditte del settore, in Project Management in lingua inglese per le certificazioni PMI, non incluse, e riguardano quindi dei percorsi di sviluppo professionale individuale.

Per tutti gli studenti, anche non universitari, sono poi erogate delle borse di studio individuali in dollari per corsi di formazione in discipline relative al Project Management, ad esclusione della preparazione per le certificazioni PMI.

La fondazione elargisce inoltre corsi di formazione nell'ambito del Project Management ad organizzazioni senza scopo di lucro, ad orga-

nizzazioni non governative (ONG) e ad organismi di soccorso.

“PMIEF, attraverso i suoi volontari a livello locale, organizza corsi di corsi di formazione e laboratori sul Project Management per studenti ed insegnanti, anche di scuole primarie. “

PMIEF, attraverso i suoi volontari a livello locale, organizza corsi di corsi di formazione e laboratori sul Project Management per studenti ed insegnanti, anche di scuole primarie.

Anche nel PMI-SIC (Southern Italy Chapter) molti volontari sono già in azione per diffondere la conoscenza e la cultura del Project Management nelle scuole o presso enti ed associazioni senza scopo di lucro.

Per avere un'idea di un'attività svolta utilizzando una delle risorse PMIEF, potete leggere questo articolo pubblicato nel numero di Marzo 2014 della rivista PMI Today a pagina 15:

<http://goo.gl/lixgN7>

Queste pagine sono a disposizione dei volontari PMI SIC, che desiderino raccontare le proprie esperienze in ambito PMIEF, condividendone i risultati e fornendo degli esempi concreti per possibili nuove iniziative.

Inviateci gli articoli, le foto e le impressioni delle persone, a cui avete illustrato la disciplina del Project Management o a cui avete fornito un aiuto per realizzare i propri progetti con l'uso delle risorse PMIEF.

Proponeteci dei progetti, rivolti soprattutto ai giovani, che apportino benefici duraturi e significativi, destinati alle comunità locali oppure alla risoluzione di situazioni di disagio, ad esempio in campo sociale, sportivo, sanitario, culturale, ambientale ed artistico, di organizzazioni umanitarie o di associazioni senza scopo di lucro, per poterli eventualmente realizzare sulla base di un gemellaggio con il PMI SIC, da attuarsi sotto forma di assistenza e di consulenza specialistica volontaria nel campo del Project Management.

“Il Project Management può avere importanti e positive ricadute sul sociale e può migliorare, semplificare ed organizzare la vita delle comunità in cui viviamo, operiamo e lavoriamo. “



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://goo.gl/4ZCttA>.

Il Project Management può avere importanti e positive ricadute sul sociale e può migliorare, semplificare ed organizzare la vita delle comunità in cui viviamo, operiamo e lavoriamo.



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”.

Project Management for Social Good

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

Venerdì 22 Maggio 2015

Ore 15:30

Università degli Studi di Napoli "Federico II"

Facoltà di Ingegneria

Piazzale Vincenzo Tecchio 80, Napoli – Aula Scipione Bobbio

Argomento del seminario

Sarà illustrata l'importanza del Project Management nella realizzazione di iniziative, sia tecniche, sia sociali, in qualunque settore e come sia fondamentale la formazione in questa disciplina per la crescita professionale ed individuale.

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.

Alfonso Bucero, relatore di fama internazionale del PMI, ci illustrerà storia ed attività della fondazione insieme con le risorse ed i documenti, che PMIEF® mette a disposizione gratuitamente per scopi non commerciali.

L'ingegner Paola Morgese presenterà le borse di studio universitarie promosse da PMIEF® per corsi di laurea, master e dottorati di ricerca e fornirà alcuni cenni sulla Metodologia di Project Management per la Ricostruzione Post Disastro, da lei tradotta in italiano per la fondazione.

Programma del seminario

15:30 - 16:00 Registrazione dei partecipanti

16:00 - 16:05 Saluto di benvenuto

Prof. Ing. Piero Salatino, Presidente della Scuola Politecnica e delle Scienze di Base

16:05 - 16:10 Saluto di benvenuto

Prof. Ing. Mario Pasquino, Ordinario di Scienza delle Costruzioni

16:10 - 16:15 Saluto di benvenuto

Dott. Giacomo Franco, PMP, Presidente del PMI-SIC

16:15 – 17:15 Project Management for Social Good

Alfonso Bucero, MSc, PMP, PMI-RMP, PfMP, PMI Fellow, PMIEF® Engagement Committee
for PMI Communities

17:15 – 17:45 Le borse di studio universitarie PMIEF®

Dott. Ing. Paola Morgese, PMP, PMIEF® Liaison del PMI-SIC

17:45 – 18:00 Domande

Il seminario abilita alla acquisizione di 2 Contact Hours per gli iscritti al sito del PMI-SIC

e di 2 PDU per i soci del PMI-SIC certificati PMP e CAPM

L'evento è gratuito per tutti i partecipanti

L'iscrizione è obbligatoria

Per iscrizioni : compilare il modulo on-line sul sito www.pmi-sic.org

Per informazioni: eventi@pmi-sic.org

Storie di Project Management

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

Continuiamo a proporre le Storie di PM, le nostre storie, raccontando quella, professionale ovviamente, di Claudia Maurino, associata al PMI-SIC, responsabile del PMO di una piccola azienda informatica di Bari. Questo "incontro" ha una doppia valenza: la prima, seguendo il solco di questa rubrica, ci permette di parlare di una collega, del suo quotidiano lavorativo, delle sfide e delle soddisfazioni della nostra professione; la seconda apre una serie di spunti e riflessioni sul tema PMO che accompagnerà SIC DIXIT in altre pubblicazioni del 2015.



Laureata in Economia e Commercio, Dottore Commercialista e diplomata Master Spegea, ha iniziato a lavorare nel 1992 in una società di servizi di consulenza in

area Pianificazione e Controllo, occupandosi di budgeting, analisi dei costi e introduzione dei sistemi di controllo di gestione presso aziende locali di piccole dimensioni.

Successivamente ha svolto il ruolo di Controller in una azienda vinicola ed ha collaborato come docente in area Finanza e Controllo per diversi enti di formazione. Ha collaborato anche con alcune società di consulenza progettando e gestendo interventi di finanza agevolata per imprese ed enti.

Dal 2005 lavora presso la Eusoft, azienda informatica che produce un LIMS (Laboratory Information Management System), cioè un siste-

ma gestionale per laboratori di prova (chimici, ambientali, alimentari, ecc.), dove gestisce il Project Management Office, nato nel 2009 e a lei affidato fin dall'inizio.

Puoi raccontarci, attraverso la tua storia, come nasce il Project Management Office in una piccola azienda ?

Sono arrivata in Eusoft quando era una microimpresa, eravamo meno di dieci tra dipendenti e collaboratori, vi era una certa commistione di ruoli e competenze. Il mio ingresso nel 2005 è stato motivato dall'esigenza di introdurre un presidio stabile che si occupasse di pianificazione economica e controllo periodico dei risultati economici annuali. In seguito alla crescita della dimensione, delle risorse e della complessità, nel 2008 la proprietà ha affidato a un consulente esterno, un Project Manager del settore ICT certificato PMP, l'incarico di "traghettonare" l'azienda verso una profonda riorganizzazione. Il consulente ha introdotto in azienda i principi di base del Project Management, ha proposto ed attuato una divisione in aree e ci ha supportato nel disegnare i processi e gli ambiti di competenza di ciascuna area, individuando in me la risorsa alla quale affidare la gestione del PMO. Oggi l'azienda è cresciuta, come è cresciuta la dimensione media dei clienti e dei progetti che gestiamo, di conseguenza ai Project Manager sono affidate responsabilità crescenti.

La presenza del PMO ha contribuito all'evoluzione "per progetti" dell'azienda?

Quando abbiamo introdotto il PMO non vi erano Project Manager ma referenti di commessa privi di ruolo decisionale, con mansioni di tipo esclusivamente operativo. Le decisioni di allocazione delle risorse e la relativa responsabilità erano solo in capo al Direttore di Produzione.

La crescita dimensionale e la maggiore entità dei progetti hanno richiesto di aumentare l'autonomia decisionale dei Project Manager e l'evoluzione "per progetti" è stata spinta dalla Direzione anche au-

mentando l'autonomia del mio ruolo di PMO. Abbiamo definito con i Project Manager gli strumenti di comunicazione e le modalità di pianificazione e controllo delle attività, abbiamo istituito delle riunioni quindicinali per l'allineamento e la rilevazione di rischi e issues. Alla fine del 2014 abbiamo organizzato in azienda un corso di Project Management nel quale, oltre alle nozioni relative ai Gruppi di Processi ed alle Aree della Conoscenza, ci siamo confrontati sugli "Interpersonal Skills" da rinforzare, che riconosciamo essere un punto centrale.

"Il mio ruolo permette di avere una visione di insieme, la conoscenza degli aspetti macro e micro: è un punto di vista veramente privilegiato, che in azienda non possiede nessun'altra figura."

Come contribuisce nel tuo ruolo alla crescita professionale dei Project Manager ?

Nel nostro caso i Project Manager hanno tutti la stessa estrazione informatica, ma non hanno tutti la stessa esperienza e soprattutto le stesse capacità personali. Sappiamo quanto siano importanti per un Project Manager le capacità di leadership, di comunicazione, di analisi e di problem solving. Trattandosi di persone abbastanza giovani, con esperienza lavorativa media intorno ai cinque anni, spesso svolgo, insieme al Direttore Tecnico loro diretto responsabile, una funzione di coaching, accompagnando ciascuno nello sviluppo delle proprie potenzialità. Vogliamo che ciascun Project Manager si senta "owner" delle attività che gli sono affidate, che i problemi siano rilevati in tempo e che la rilevazione sia accompagnata subito dalla proposta di soluzioni, da valutare, se necessario, collegialmente con il team, il PMO e il Direttore di Produzione.

Quali aspetti del tuo ruolo ritieni professionalmente più gratificanti ?

Il mio ruolo permette di avere una visione di insieme, la conoscenza degli aspetti macro e micro: è un punto di vista veramente privilegiato, che in azienda non possiede nessun'altra figura. Inoltre, sono stata coinvolta, fin dal principio della riorganizzazione, nello sviluppo e nel miglioramento dei processi interni, soprattutto in ambito produttivo.

Quali sono gli ambiti ancora poco presidiati dal PMO che gestisci ?

Penso ci sia molto da fare soprattutto nel Risk Management, infatti al momento ancora non abbiamo un sistema formalizzato di gestione dei rischi per i grandi progetti. Anche nella gestione delle competenze delle Risorse, non abbiamo ancora un sistema formalizzato per i percorsi di carriera, per lo sviluppo e la valutazione di skills e capacità. Ancora, trascuriamo la documentazione di progetto e le fasi di chiusura, la Lesson Learned viene dedicata solo ai progetti che hanno generato problemi mentre i progetti di successo, che pure hanno molto da insegnare, non vengono adeguatamente analizzati. Inoltre, i compiti operativi non lasciano sempre il tempo sufficiente per implementare i miglioramenti organizzativi, si dà attuazione alle innovazioni di processo più spesso per correggere gli errori, mentre sarebbe più naturale valorizzare e recepire costantemente i miglioramenti segnalati dalle persone, in un'ottica di Quality Assurance.

Quando hai assunto il ruolo di gestione del PMO quali ostacoli ha creato la mancanza di competenze di dominio?

Sicuramente nei primi anni ho dovuto faticare per acquisire la conoscenza relativa al ciclo di produzione del software. La presenza di procedure di qualità formalizzate già prima del mio ingresso ha semplificato ed accelerato il mio apprendimento. Oggi per me è fondamentale il dialogo continuo con il Direttore di Produzione e i miei colleghi informatici sanno

di dovermi trasferire le informazioni senza dettagli tecnici, esercitandosi ad evidenziare solo gli issues che hanno un impatto sullo scope, sui tempi, sui costi o relativi ai rischi di progetto. Questo “dialogo tra domini” secondo me arricchisce entrambi, più volte è capitato che la mia visione “non tecnica” desse degli spunti per trovare delle soluzioni di contingency prima non individuate; viceversa, i tecnici spesso mi hanno suggerito soluzioni alternative per raggiungere gli obiettivi economici.

“Il nostro territorio è caratterizzato da imprese di piccole dimensioni che vivono spesso un vero “complesso di inferiorità” nei confronti delle imprese di grandi dimensioni, complesso che deriva dalla convinzione che queste ultime dispongano di sistemi e strumenti di gestione raffinati che la piccola azienda non può permettersi. “

In che misura applicate i processi del PMBOK nella gestione dei progetti ?

Abbiamo adottato un approccio semplificato rispetto alle prescrizioni del PMBOK, le quali vanno sempre adattate al contesto specifico. Conoscere in modo approfondito gli “skills, tools and techniques” è sempre utile e necessario: i modelli e le best practices possono essere adattati alla realtà nella quale si opera gradualmente, coerentemente con l’evolvere dell’azienda, senza appesantire l’organizzazione forzando l’introduzione di schemi troppo rigidi.

Per gestire al meglio questi aspetti ritengo importante acquisire la certificazione PMP, il mio programma di studio è al momento sospeso perché sono troppo preso da impegni lavorativi e familiari; ma fa parte

dei miei obiettivi personali, non solo professionali, quindi appena possibile lo riprenderò.

Come ritieni che un’associazione come il PMI-SIC possa aiutare ad affermare la cultura del Project Management soprattutto nelle piccole aziende ?

Partecipando agli eventi del nostro Chapter ho percepito subito l’apertura dell’associazione alle realtà più piccole e la volontà di diffondere le conoscenze della cultura del Project Management in qualsiasi contesto. Ho quindi trovato quello che risponde alla nostra specifica esigenza, cioè il mettere a confronto realtà più ‘tradizionali’, in cui il Project Management è codificato e presente, con altre cosiddette ‘minori’, esaminando modelli di riferimento e migrando contenuti e metodologie anche verso queste realtà.

Il nostro territorio è caratterizzato da imprese di piccole dimensioni che vivono spesso un vero “complesso di inferiorità” nei confronti delle imprese di grandi dimensioni, complesso che deriva dalla convinzione che queste ultime dispongano di sistemi e strumenti di gestione raffinati che la piccola azienda non può permettersi. In realtà ogni azienda deve dotarsi degli strumenti che sono adatti al suo specifico business, in un preciso momento della sua storia.

Inoltre, il confronto all’interno della nostra associazione può aiutare a pianificare i percorsi di formazione delle persone.

Queste cose soprattutto mi aspetto dal PMI-SIC e devo riconoscere che finora le mie aspettative non sono state deluse.

Agilità nel management dei progetti e nelle strategie d'impresa

Enrico Viceconte, docente e autore di Management

Se l'Ottocento è stato il secolo della rivoluzione industriale, in cui il lavoro di produzione si è concentrato in grandi opifici, portando masse di lavoratori dalla campagna alle città, il Novecento è stato il secolo della produttività, con una costante progressione del valore aggiunto pro-capite. Un secolo iniziato con gli studi di Taylor sul management scientifico (e con l'elaborazione del modello di business della produzione in serie da parte di Ford) e concluso con la diffusione, in tutti i settori manifatturieri, dei principi del "lean thinking" e l'applicazione dei metodi Toyota.

"Se l'Ottocento è stato il secolo della rivoluzione industriale, in cui il lavoro di produzione si è concentrato in grandi opifici, portando masse di lavoratori dalla campagna alle città, il Novecento è stato il secolo della produttività, con una costante progressione del valore aggiunto pro-capite."

Il secolo attuale si è aperto con il tentativo di continuare la rivoluzione manageriale novecentesca portando la produttività anche in processi, business e settori che, per la natura intellettuale, creativa e non ricorrente delle loro attività di

produzione del valore, erano rimasti a guardare da lontano, dagli uffici di sviluppo e progettazione dei prodotti, la rivoluzione di Taylor-Ford prima e di Ohno-Toyota poi.

Il lavoro umano che si esprimeva al più elevato livello di creatività, diventando "knowledge work", era (ed è) ancora, all'inizio del terzo millennio, un lavoro con caratteristiche "artigianali", anche dove l'ingegneria (ad esempio quella del software) si strutturava in modelli di analisi e sviluppo (e al contempo di organizzazione del lavoro) in grado di convogliare su obiettivi ambiziosi gli sforzi di gruppi di progettisti sempre più numerosi. Il Project Management da una parte, i metodi strutturati "top-down" di analisi e sviluppo dall'altra, recepivano le necessità di migliorare drasticamente tempi, costi e qualità dei progetti ma non riuscivano pienamente a fronteggiare i problemi della complessità. L'artigianalità di certe attività progettuali, l'efficacia del piccolo gruppo di virtuosi guidati dal proprio talento e da una certa informalità della comunicazione, resistevano ai tentativi di industrializzazione della progettazione e di aumento della produttività. La necessità di saldare, in un unico flusso di valore, la progettazione alla produzione e alla commercializzazione e al service sul prodotto, nell'ottica del *Product Lifecycle Management (PLM)*, rendevano la complessità non solo un problema della funzione ingegneria, ma anche un drammatico problema interfuzionale e di integrazione, per il coinvolgimento di un' "extended enterprise" con partner esterni ai confini dell'impresa, legati da legami organizzativi deboli.

Da un lato l'ultimo terzo del secolo scorso immaginava e realizzava approcci di *concurrent engineering*, basati sulla parallelizzazione delle attività di progettazione con quelle di validazione da parte della produzione e del marketing, dall'altra si introducevano tecnologie digi-

tali *disruptive* per la progettazione volte a far sparire il lavoro al tavolo da disegno, a digitalizzare e virtualizzare tutto il possibile per far fluire le attività di progetto nella maniera migliore verso il risultato. Nascevano anche, nello sviluppo di sistemi ad elevata complessità (ad esempio nell'industria aerospaziale o delle grandi infrastrutture), approcci di *"systems engineering"* in grado di operare un *breakdown* ragionato della complessità tecnologica da integrare. Si riusciva così a validare il prodotto man mano che questo veniva sviluppato e integrato, già dalla fase di concettualizzazione, in modo da evitare di far avanzare nel ciclo di vita del progetto errori fatti in fase precoce di progettazione.

Dalle esperienze e dagli insuccessi di numerosi progetti, alla fine degli anni '90, emergeva la consapevolezza che perseguire la produttività del lavoro progettuale attraverso i principi dell'economia di scala e di scopo, con gruppi di progetto di dimensione crescente, comportava un aumento della complessità organizzativa non sempre controllabile con i principi organizzativi consueti, e la perdita di una certa vitalità artigianale dei piccoli team di progettisti di talento.

"Agilità è diventata oggi una parola di successo che si applica (sembra con una certa utilità) a un numero ampio di problematiche manageriali. Si parla ad esempio di "agilità strategica" delle imprese, ma anche di "agilità emotiva" nei comportamenti organizzativi delle persone, di "leadership agile"

Questa sfida fu raccolta da gruppi avanzati di progettisti nell'industria del software. La storia del movimento agile (o delle punte avanzate dell' *"extreme programming"*) è nota e diffusamente raccontata in rete insieme ai valori e principi del Manifesto Agile del 2001. Vorrei aggiungere invece una riflessione più generale, non necessariamente legata all'industria del software. Anche perché il termine *"agile"* si presta a passare in modo massiccio dal management della produzione del software al management d'impresa *tout court*.

"Agilità" è diventata oggi una parola di successo che si applica (sembra con una certa utilità) a un numero ampio di problematiche manageriali. Si parla ad esempio di *"agilità strategica"* delle imprese, ma anche di *"agilità emotiva"* nei comportamenti organizzativi delle persone, di *"leadership agile"* e non so di quante altre applicazioni del principio di agilità alla gestione d'impresa.

Vorrei tentare di scegliere e presentare un numero limitato di principi *"agili"* di applicazione più ampia rispetto a quella per cui sono stati formulati in origine.

Timeboxing e sprinting

La zona di massima efficacia del comportamento umano si è sviluppata, evolutivamente, in centinaia di migliaia di anni in cui sono state premiate caratteristiche che rendono particolarmente adatti alla sopravvivenza i piccoli gruppi di cacciatori raccoglitori, all'interno dei quali gli individui sanno affrontare (e risolvere individualmente e in gruppo) situazioni improvvise di minaccia o di opportunità. Gli individui sono dunque programmati per essere degli *"sprinter"* più che dei *"fondisti"*, dei *"solutori di problemi"* più che dei *"pianificatori"*. Grandi progetti e grandi pianificazioni (e relative narrazioni) sono il risultato degli ultimi 5000

anni di storia. Gestire i progetti suddividendoli in unità più piccole, ciascuna delle quali può generare un “quick win” o un errore (di conseguenza anche un “micro apprendimento”), è molto adatto alla natura umana.

Deliver as soon as possible; decide as late as possible

La necessità di consegnare nel tempo più breve possibile non significa che tutte le decisioni debbano essere prese più presto possibile. Una decisione chiave presa troppo presto, può determinare un potenziale errore che procede lungo il ciclo di progetto manifestandosi tardivamente, nel momento meno opportuno, danneggiando pesantemente lo scope, il tempo e il costo del progetto.

Questo accorto temporeggiare, che era la strategia del generale romano Quinto Fabio Massimo, corrisponde ad una capacità molto particolare di discernimento che spesso non si accompagna ai caratteri ansiosi (che vorrebbero aver tutto sotto controllo e mettersi subito alle spalle le decisioni stressogene) e che richiede una visione complessiva dell'intero progetto, senza la pretesa di poterlo pianificare nel dettaglio. Questa agilità strategica accomuna i progetti di sviluppo dei prodotti di successo alle strategie d'impresa vincenti. A tale agilità strategica corrisponde anche una certa “agilità emotiva” del leader che si “pre-occuperà” di alcune cose quanto basta e non di più.

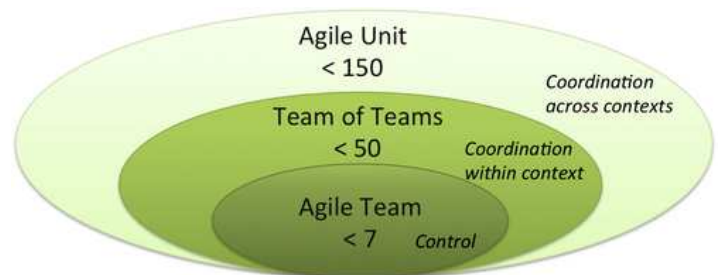
Team of teams

Le bande di cacciatori-raccoglitori in cui si è formato per selezione naturale il nostro DNA attuale, avevano dimensioni ridotte. Nella dimensione del piccolo gruppo (da 4 a 15 persone) è massimo il comportamento supportivo spontaneo, l'autorganizzazione intorno al problema (sia esso la caccia ad un mammoth o lo

sviluppo di un nuovo algoritmo), la velocità e l'efficacia di risposta all'emergenza.

“ La necessità di consegnare nel tempo più breve possibile non significa che tutte le decisioni debbano essere prese più presto possibile. Una decisione chiave presa troppo presto, può determinare un potenziale errore che procede lungo il ciclo di progetto manifestandosi tardivamente, nel momento meno opportuno, danneggiando pesantemente lo scope, il tempo e il costo del progetto. ”

La formazione di *chiefdom* (centinaia persone), di tribù (migliaia di persone), poi di città stato (da decine a centinaia di migliaia di persone), poi di nazioni (milioni di persone) sono fasi successive del processo di organizzazione. Nel tempo, laddove si dovevano difendere o conquistare ingenti risorse su ampi territori, l'esigenza di coordinamento e di supervisione è cresciuta e si è irrigidita la catena di comando e controllo.



La sfida per le organizzazioni attuali, che devono essere in grado di reagire rapidamente e su piccola scala (come avviene nell'ingegneria), è

di recuperare l'antifragilità e l'agilità dei piccoli team, senza perdere l'allineamento strategico dell'insieme dei team. Con il termine antifragilità ho fatto riferimento a un concetto introdotto da uno specialista nella gestione dei rischi come Nassim Taleb.

In conclusione, la rivoluzione agile, che è l'adattamento dei principi della rivoluzione del "process management" di Taylor-Ford e di Ohno-Toyota al campo del Project Management, ha una portata epocale. Saranno più agili non solo i progetti di sviluppo del software, ma anche i progetti di ingegneria in generale e quelli d'impresa. Il Project Manager avrà nuovi modelli di azione, riconoscendo nelle profonde basi arcaiche del comportamento umano nuovi modi di interpretare il proprio ruolo (che compatibilizzano la pianificazione con la rapidità di adattamento e di risposta).

Anche l'imprenditore, o il top manager che porta avanti un progetto di business, dovrà misurarsi con una crescente domanda di agilità dell'impresa che governa, in un contesto in cui l'attacco alle rendite di posizione, all'interno dei settori industriali, sarà sempre più frequente e distruttivo. Per la presenza di bande di piccoli *disrupter* digitali in grado di fornire il valore richiesto dal mercato con strategie, prodotti, modelli di business e processi completamente nuovi e più efficienti. Agilità o morte: è la lezione che gli imperatori del mastodontico Impero Romano hanno appreso dalle agili incursioni delle orde dei barbari.

L'agilità rende i sistemi da governare veloci e antifragili, piuttosto che massivi e rigidi. Come in tutte le scelte manageriali sono però valide anche le ragioni del principio opposto. Una eccessiva agilità (guidata da una spinta positiva di utile "opportunismo") può tradursi nell'incapacità del sistema controllato di avere un suo "momento d'inerzia", un suo abbrivio

verso il risultato. Se quest'inerzia manca, in talune situazioni, può venir meno l'investimento complessivo di lungo periodo. L'acquisizione di competenze e di *capability*, ad esempio, per essere ripagato deve avere tempi lunghi. Troppa agilità corrisponde a un'enfasi sul talento straordinario di piccoli gruppi d'assalto. La competizione tra tribù può essere un vivificante ritorno alle origini, ma può contenere anche il rischio di una società più instabile.



Enrico Viceconte, laureato in Ingegneria Elettrotecnica, si è occupato di sistemi informativi e di automazione industriale. Dal 1992 nella Faculty di Stoà, Istituto di Studi per la Direzione e Gestione d'Impresa, dirige il Master in Human Resource Management. Ha pubblicato su: *Harvard Business Review* (edizione italiana), *L'impresa* (Gruppo Sole24 ore), *Sviluppo & Organizzazione*, *Persone e conoscenze*, *Quaderni di Management*. E' co-autore in volumi usciti per i tipi di Franco Angeli, Guida, ESI, Sistemi Editoriali, CLEAN, CUEN. E' redattore dei blog: *Management e Bicocca Training & Development Center*.

Il capitano, un leader moderno

Rosa Principe, Capitano Accademia Volley Benevento

Il gruppo costituisce le fondamenta della società in cui viviamo, che si basa sempre più sulle interazioni tra persone. Si parte dal gruppo che si potrebbe definire “naturale”, ovvero la famiglia, per arrivare ad altri gruppi dei quali si può far parte nell’ambito del lavoro, degli amici, dello sport, ecc..

Il team è un insieme di persone che vengono scelte per lavorare insieme nella condivisione di obiettivi e valori. Ed è proprio tale condivisione che determina la qualità del lavoro della squadra, la motivazione dei membri del gruppo e la possibilità di raggiungere dei risultati, tutti insieme.

Ogni gruppo presuppone la presenza di un leader. Il leader è la persona che, più di tutte, incarna lo spirito e i valori del team e guida i componenti del gruppo verso gli obiettivi da raggiungere. E’ in genere una personalità forte, un trascinatore che aiuta il gruppo a tenere alta la motivazione e a tirare fuori il massimo. E’ la persona che nei momenti di difficoltà ha la forza e la determinazione di assumersi le responsabilità, proprie ma anche altrui. E’ chi ha la capacità di comprendere in anticipo la strada da percorrere. Ma è soprattutto un punto di riferimento per i componenti del team, ha carisma e capacità di farsi seguire dal gruppo.

Sono capitano di una squadra di pallavolo in cui gioco da più di dieci anni e ho l’onore di ricoprire questo importantissimo ruolo da sei stagioni. La responsabilità che mi è stata affidata dalla società e dall’allenatore mi ha fatto crescere e continua a farlo ogni giorno, dal punto di vista caratteriale e mentale, spingendomi a tirare fuori il meglio di me.

La mia esperienza da capitano è sempre stata accompagnata da una passione sfrenata per la pallavolo, sport che ha visto muovere i miei primi passi in palestra all’età di 10 anni, e da un senso di appartenenza per la squadra dove sono cresciuta come donna e come giocatrice. Credo che anche i due aspetti appena citati siano fondamentali: un leader deve innanzitutto amare quello che fa e identificarsi in uno stile se vuole trasmetterlo al gruppo.



Foto 1 - Rosa Principe in azione

Essere capitano in uno sport di squadra non vuol dire esserlo solo in campo, cioè durante gli allenamenti e le partite. Sono convinta che ricoprire questo ruolo sia un modo di essere e uno stile di vita. Ci sono tanti casi - forse i più noti nel calcio, ad esempio Javier Zanetti - di capitani che hanno interpretato il ruolo anche all’esterno del terreno di gioco, sono stati leader nei momenti di difficoltà e nelle vittorie, hanno saputo leggere i momenti e gestire le diverse situazioni.

Il capitano deve avere il coraggio e la capacità di metterci la faccia quando le cose non vanno come si vorrebbe. E' proprio quando le sconfitte, la stanchezza, la diversità dei caratteri degli atleti e le pressioni mettono in crisi il gruppo che viene fuori la capacità del leader di prendere sulle spalle la propria squadra e guidarla.

Un capitano deve essere in grado di rappresentare il gruppo nella personalità e deve difenderlo quando viene attaccato, deve sacrificare parte di se stesso e lottare per gli altri. La stima che i compagni di squadra hanno nei confronti del proprio capitano cresce enormemente se questi sentono di essere ben rappresentati e di potersi affidare a lui nei momenti di criticità individuali e collettivi.

Mauro Berruto, attuale allenatore della nazionale maschile di pallavolo e grande motivatore, sostiene che la squadra deve riconoscersi nel suo capitano e vedere in lui l' "esempio vivente". Per questo è di fondamentale importanza che la scelta della persona cui affidare questo ruolo sia largamente condivisa; sarebbe un errore grave puntare su un atleta al quale non sia riconosciuta una leadership. Chi ricopre questo ruolo deve essere un esempio per i compagni di squadra, soprattutto per i più giovani che hanno bisogno di una guida.



Foto 2 - Una partita dell'Accademia Volley Benevento

“Il capitano deve essere in grado di interpretare lo stato d'animo e il pensiero dell'intero gruppo, deve saper parlare a nome della squadra ma anche saper parlare alla squadra, in modo che la società sappia di poter contare su di lui per trasmettere dei messaggi e inculcare una mentalità.”

Uno degli aspetti più importanti della figura del capitano è il suo rapporto con l'allenatore e la società, che deve essere basato su stima e reciproca fiducia. Il capitano deve essere in grado di interpretare lo stato d'animo e il pensiero dell'intero gruppo, deve saper parlare a nome della squadra ma anche saper parlare alla squadra, in modo che la società sappia di poter contare su di lui per trasmettere dei messaggi e inculcare una mentalità. E questo soprattutto nei momenti di crisi, quando non bisogna isolarsi, pensando di risolvere le cose individualmente, ma occorre puntare su comunicazione e collaborazione per trovare la soluzione più adatta alle circostanze.

La mia "anzianità" nella squadra mi ha permesso di conoscere bene il mio allenatore e i miei dirigenti, facilitandomi il dialogo con loro. Credo di parlare anche a nome della mia società quando affermo che questo è uno dei punti di forza del nostro gruppo. Condividiamo valori e modi di pensare e camminiamo perfettamente in parallelo verso quelli che sono gli obiettivi di inizio anno, sia di squadra che individuali, di crescita tecnica e caratteriale. Non sempre funziona così in un contesto sportivo, soprattutto quando il livello di professionismo aumenta.

“Nella mia vita sono tanti i gruppi di cui faccio parte e ognuno di essi mi “obbliga” a lavorare su me stessa e sul mio carattere.”

Nella mia vita sono tanti i gruppi di cui faccio parte e ognuno di essi mi “obbliga” a lavorare su me stessa e sul mio carattere. Ho capito che, anche se ogni gruppo è diverso da tutti gli altri, le dinamiche che lo regolano sono analoghe e c’è sempre bisogno di uno sforzo per far coesistere persone che hanno età, esperienze, competenze e qualità differenti. Imparo ogni giorno che far parte di un gruppo vuol dire mettere davanti all’“io” gli obiettivi del team e questo comporta dei sacrifici e qualche passo indietro a livello personale. Non posso non riconoscere quanto sia sempre importante la presenza di un capitano, cioè di un vero leader.

Tutto ciò vale sicuramente anche negli ambienti di lavoro (in fondo, affrontare una stagione agonistica è un po’ come gestire un progetto). La mia esperienza di progettista software mi porta a ritenere che il responsabile di un team debba avere le medesime caratteristiche del capitano di una squadra, nella capacità di stimolare quotidianamente il gruppo tirando fuori il meglio da ogni componente, di essere “al servizio della squadra”, di comunicare una visione, di mediare tra team e vertici aziendali spronando i primi a dare il massimo e i secondi a creare le condizioni che permettano a chiunque di esprimersi al meglio. La fortuna che ho di ricoprire questo ruolo in ambito sportivo mi permette di comprenderne le implicazioni e di valutare, ritengo con cognizione di causa, sia punti di forza e debolezza dei leader con i quali mi confronto sia, di conseguenza, il contributo che

essi forniscono al successo o all’insuccesso di iniziative e progetti.

Ecco, ripenso sempre a un dialogo del film “Invictus” di Clint Eastwood: al presidente Nelson Mandela che gli chiede quale sia la sua filosofia della leadership, François Pienaar, capitano della nazionale sudafricana di rugby, risponde: «Con l’esempio. Ho dato sempre l’esempio per guidarli». Niente di più vero. La più grande lezione della pallavolo per me è stata questa: il vero capitano non è quello che dice agli altri cosa fare, è quello che si fa imitare; non è quello che spinge ma quello che trascina. Solo così otterrà il meglio dal suo gruppo.



Rosa Principe è considerata la bandiera dell’Accademia Volley Benevento, società fondata nel 1986 che milita attualmente nel campionato di serie B2 femminile. Nella squadra in cui gioca da dodici

anni, ricoprendo il ruolo di centrale, ha ottenuto due promozioni negli ultimi quattro anni. Da sei anni è il capitano della squadra, ruolo che ricopre con impegno e passione. Le sono riconosciute capacità di leadership e conoscenza delle dinamiche di gruppo, aspetti che porta in dote anche nell’ambito lavorativo. Laureata in Ingegneria Informatica, attualmente lavora come progettista software presso l’azienda beneventana Microgame, primo provider in Italia di giochi online.

PMI Leadership Institute Meeting Region 8 (Europe), Londra 15- 16 Novembre 2014

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

Lo scorso novembre si è tenuto a Londra il Leadership Institute Meeting - Region 8, che raccoglie i leader dei vari Chapter Europei con l'obiettivo di indirizzare gli stessi, condividere le esperienze e generare maggiore collaborazione tra i Chapter.

Oltre 140 partecipanti di 35 Chapter diversi. Un vero successo, con rappresentanti di quasi tutte le nazioni del Vecchio Continente !

Impressionante trovarsi a contatto con tante persone che, pur con esperienze e culture diverse, condividono la stessa passione per la nostra professione, investendo innumerevoli ore per portare valore ai membri del PMI.



*Foto 3 - Rappresentanti di quasi tutte le nazioni europee
al Leadership Institute Meeting - Region 8 di Londra*

Dal sito del PMI:

*Learn, share, network... but most
of all, get inspired with the Lead-
ership Institute.*

*At PMI, we value our volunteers and
want you to succeed and grow your
leadership skills. That's why we have
created an extraordinary program to
develop you as a leader: The Leader-
ship Institute.*

Il team italiano - in rappresentanza dei 3 Chapter - era composto da 8 persone.

Erano presenti tutti i Mentor PMI della Region 8 tra cui Kris Troukens, Mentor dell'area Sud in cui l'Italia è inserita insieme a Francia, Spagna, Portogallo, Grecia e Turchia.

Due giornate intense, ricche di spunti e di indicazioni sugli strumenti che il PMI mette a disposizione dei Chapter e sulla direzione da perseguire.

Una serie di sessioni generali, intervallate da sessioni per gruppi volte all'apprendimento e alla condivisione di progetti per la società civile (organizzazioni non governative e del settore pubblico), alla realizzazione di importanti eventi, alla gestione dei volontari del Chapter e alle modalità per sostenere la crescita della Membership.

Di grande interesse la presentazione iniziale sulle Iniziative Strategiche e le Priorità del PMI, che ha illustrato – tra le altre cose – come ci sia un progressivo spostamento del numero dei certificati (e parzialmente anche dei soci) verso le regioni asiatiche, così come la presentazione di un collega svedese sulle modalità del passaggio del testimone quando cambia la leadership all'interno di un Chapter.

Tutte le presentazioni sono disponibili sul sito della Region 8 del PMI:

<http://region8.vc.pmi.org/>

Per me, alla prima partecipazione ad un evento internazionale del PMI, è stato un momento di grande crescita.

Questi eventi, infatti, danno la chiara idea di quanto sia diffuso e consolidato il PMI e come sia importante ragionare in termini Global, invece di fermarsi alle iniziative locali.

Un'esperienza davvero arricchente !!!!



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.



Foto 4 - Il team italiano al Leadership Institute Meeting - Region 8 di Londra

PMI-SIC al Global Congress PMI di Londra, 11-13 maggio 2015

Il nostro Chapter, dopo aver preso parte al LIM (Leadership Institute Meeting) EMEA di Istanbul nel 2013, al LIM di Dubai del 2014 e al LIM Region 8 di Londra dello scorso Novembre, sarà presente al Global Congress PMI di Londra che si svolgerà dall'11 al 13 maggio 2015.

Il Global Congress è l'evento annuale organizzato dal PMI per esporre i più significativi sviluppi nel campo del Project Management in Europa, Africa e Medio Oriente.

A Londra saranno presenti professionisti provenienti da oltre 70 paesi e sarà un'occasione di confronto e condivisione della conoscenza. Sarà

possibile assistere a interventi su temi attuali nell'ambito del Project, Program e Portfolio Management.

Per informazioni di maggior dettaglio si può accedere al sito web dell'evento:

<http://congresses.pmi.org/>

Il PMI-SIC questa volta sarà presente da protagonista, dal momento che uno *speech* di Vincenzo Testini, responsabile Marketing e Sviluppo territoriale in seno al Board del PMI-SIC, è stato selezionato in ambito Educational Area of Focus per il Project Management.

In questo intervento, previsto per il giorno 11 maggio, si parlerà di come il Project Management Office può supportare le aziende di medie dimensioni coinvolte nella globalizzazione.



Foto 5 – Il centro espositivo ExCeL London dove si terrà il prossimo Global Congress PMI

Questa la presentazione dello *speech* di Vincenzo Testini sul sito web dell'evento:

Can PMO Support Mid-Companies in Globalisation Processes? EM15PGE01

Monday, May 11, 2015 14:30 — 15:45

It's too simple to think that PMOs are very important for a very large number of companies. But... what happens in those mid-sized enterprises involved in globalisation programmes? Join this session and don't miss out on this unique opportunity to uncover, starting from the experience coming from an Italian mid-sized ICT company involved in a worldwide business programme, how PMOs can help both the programme of internationalisation and running business projects.

Speakers:

Testini Vincenzo
Exprivia Spa

Vincenzo Testini, PMP, is the Project Managent Officer of Exprivia, a mid-sized multinational ICT company. He has over 10 years' expertise in project and programme management with focus on ICT services for ERP solutions customers. He attended the Università degli Studi di Bari where he earned a computer science bachelor's degree, and earned his MBA from the Spegea School of Management. He is married with one child, residing in Italy.

Questo il link per accedere alla presentazione dello speech: <http://goo.gl/TX3goI>



#SICPROGRAMMAEVENTI

Data	Titolo	Luogo	Speaker
9 Marzo	Six Sigma Foundation	Webinar	G. Barile
13 Marzo	L'organizzazione a razionalità limitata	Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"	R. Marrese
23 Marzo	PMI Professional in Business Analysis	Webinar	A. Beffani
9-10 Aprile	SeminarsWorld (PMI in collaborazione con PMI-Rome)	Sheraton Roma Hotel & Conference Center	Vari
Aprile	Lean Thinking nel Project Management	Stoà - Ercolano (da confermare)	F. Di Giusto
22 Maggio	La fondazione PMIEF del PMI: iniziative nel sociale e borse di studio universitarie	Università di Napoli "Federico II"	A. Bucero P. Morgese

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

