

SIC DIXIT

LA NEWSLETTER DEL PMI-SOUTHERN ITALY CHAPTER

Novembre – Dicembre 2015

#EDITORIALE

Lo scorso 28 ottobre il PMI-SIC, insieme agli altri due Chapter italiani e al PMI, ha presentato in un webinar lo stato del Progetto di Norma UNI U83.00.078.0 relativo alla figura professionale del Project Manager. Gli oltre cinquecento partecipanti hanno seguito gli interventi di Lysan Drabon del PMI Centrale, del Presidente del PMI-SIC Giacomo Franco e dei Presidenti degli altri due Chapter italiani, di altri esponenti del Board dei Chapter Italiani tra i quali i nostri Edoardo Grimaldi e Antonello Volpe.

Lo scopo del webinar era quello di informare i soci e tutti i Project Manager interessati sullo stato dell'arte del progetto di norma, evidenziando il lavoro svolto dai Chapter per contribuire allo sviluppo della stessa, anche attraverso la testimonianza di chi ha partecipato al tavolo tecnico in UNI.

Il webinar ha suscitato molto interesse e i cinquecento accessi (limite imposto dalla piattaforma usata) sono stati subito raggiunti. Abbiamo spiegato ai partecipanti come, pur avendo i tre Chapter italiani contribuito alla stesura della norma, riteniamo che in alcuni punti la stessa possa essere migliorata.

Ci siamo quindi attivati, nel periodo di inchiesta pubblica terminato lo scorso 5 novembre, per inviare all'UNI delle proposte di modifica, coinvolgendo i soci, enti, associazioni, imprese e privati che non sono stati coinvolti precedentemente, fornendo nel webinar stesso indicazioni su come inoltrare le proposte di modifica, le quali saranno sottoposte all'esame dell'organo tecnico UNI competente. Si tratta della norma che costituirà il riferimento normativo per la nostra professione, di conseguenza riteniamo doveroso fare il pos-

In questo numero:

Editoriale Pag. 1

Il Progetto di Norma UNI 83.00.078.0 relativo alla figura professionale del Project Manager Pag. 3

Abbiamo parlato di "Stakeholder Management" a Lecce Pag. 7

Seminario "Motivazione e risultato" Pag. 10

Branch Puglia e PMIEF insieme per l'iniziativa Project Management Olympic Games Pag. 11

Storie di Project Management Pag. 13

Cross Culture & Diversity nei progetti: l'importanza strategica di Mindset internazionali Pag. 17

I progetti di convalida dei sistemi computerizzati in ambito farmaceutico Pag. 20

Cosa cambia nell'esame di certificazione PMP Pag. 25

sibile perché arrivi in porto nella migliore formulazione possibile. Seguiremo quindi l'iter della norma, partecipando agli incontri in UNI.

Abbiamo ricevuto, sia nel corso del webinar sia nei momenti successivi, molte domande e riteniamo utile, sia per coloro che hanno partecipato sia per coloro che non sono stati nelle condizioni di farlo, descrivere in questo numero i punti salienti del progetto di norma, individuandone gli aspetti maggiormente significativi per il PMI e per i certificati PMP, ripercorrendo gli eventi che si sono susseguiti nel corso degli ultimi tre anni e che ci hanno condotto fino ad oggi.

Genesi della Norma

Sul territorio nazionale italiano l'Ente preposto per la Normazione è l'UNI (Ente Nazionale Italiano di Unificazione), che opera attraverso il lavoro di Commissioni. Ogni Commissione è in genere organizzata in Gruppi di Lavoro costituiti da esperti rappresentativi con specifiche competenze sull'argomento da normare. I Gruppi di Lavoro sviluppano autonome iniziative studiando e proponendo norme nazionali. Il GL13, nell'ambito della Commissione Tecnica Servizi, già da diversi anni aveva come obiettivo la redazione del Progetto di norma UNI U83.00.078.0 relativo alla figura professionale del Project Manager.

Nel febbraio 2013 viene approvata dal Parlamento la legge 4/2013 che disciplina le "professioni non orga-

nizzate in ordini e collegi", tra le quali è identificabile quella relativa ai Responsabili di Progetto o Project Manager. La legge prescrive che "la qualificazione della prestazione professionale si basa sulla conformità della medesima a norme tecniche UNI ISO, UNI EN ISO, UNI EN e UNI, di seguito denominate "normativa tecnica UNI", ..." Questo evento ha contribuito notevolmente ad accelerare il percorso del GL13 cambiando anche alcuni requisiti.

Nel 2013 i tre Chapter del PMI, in quanto soci UNI e rappresentanti delle specifiche competenze sul PM, entrano a far parte del Gruppo di lavoro GL13. Nel corso degli ultimi due anni i lavori della Commissione Tecnica procedono nell'elaborazione del Progetto di norma UNI 83.00.078.0.

Nel luglio 2015, viene licenziato il testo attuale del Progetto di Norma Tecnica UNI U83.00.078.0 e approvato dalla Commissione Tecnica UNI. Successivamente, mentre scriviamo questo articolo, il testo è appena uscito dalla fase di **inchiesta pubblica**, durante la quale possono essere inviate all'UNI commenti ed obiezioni, anche da parte di enti, associazioni, imprese o privati che non sono stati coinvolti precedentemente.

Ogni osservazione pervenuta viene sottoposta ad esame dell'organo tecnico UNI competente, a garanzia di un processo lineare e aperto alla partecipazione di tutti gli stakeholder.

Preso atto dei commenti ed apportate le eventuali modifiche, il testo approda a quello che è il momento più delicato nel processo che porta alla nascita di una norma: **l'approvazione e la pubblicazione**, che sarà conseguita con il raggiungimento di una maggioranza deliberante.



AGM 2015

L'Assemblea Generale dei Membri (AGM) del PMI Southern Italy Chapter, regolarmente indetta ai sensi dell'articolo VIII, sezione 1 e 3, dello Statuto del PMI Southern Italy Chapter, si svolgerà il giorno 14 Dicembre 2015, a partire dalle ore 15.00.

L'AGM si terrà quest'anno presso una sala espositiva del Comune di Napoli, precisamente presso la Sala Gemito della Galleria Principe di Napoli, di fronte al Museo Archeologico Nazionale.

L'agenda del giorno prevede anche le elezioni per il rinnovo di alcune cariche del Consiglio Direttivo del Chapter (Presidente, Vice Presidente Tesoriere, 3 Direttori Aggiunti). Si potrà votare sia in modalità cartacea il 14 dicembre sia in modalità elettronica dal 9 al 12 dicembre.

Il Progetto di Norma UNI 83.00.078.0 relativo alla figura professionale del Project Manager - Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza

Antonello Volpe, PMP, Vice Presidente PMI-SIC

Dopo aver illustrato nel webinar dello scorso 28 ottobre lo stato dell'arte del Progetto di Norma U83.00.078.0, ne riprendiamo di seguito i punti salienti ripercorrendo i paragrafi originali della Norma. Riportiamo la posizione del PMI e alcune delle proposte di modifica per le quali ci siamo attivati insieme al PMI e agli altri Chapter, sottoponendo le stesse all'UNI durante la fase di inchiesta pubblica.

Segnaliamo che all'interno del sito del PMI-SIC è possibile prendere visione di tutte le proposte di modifica alla Norma che sono state sottoposte all'UNI.



Progetto Norma UNI U83.00.078.0 : Par. 1 Scopo

Scopo della progetto di Norma è quello di definire i requisiti relativi all'attività professionale del Project Manager, di equivalenti figure che gestiscono progetti o di altri ruoli organizzativi che svolgono equivalenti funzioni in conformità con la UNI ISO 21500.

E' evidente che l'obiettivo enunciato dalla norma è di partire dalla definizione dei requisiti necessari allo svolgimento della professione di Project Manager, per giungere a identificare i criteri di qualifica della professione.

Su questo punto apriamo una parentesi. La "Qualifica" è un'azione che ha come scopo quello di qualificare, per l'appunto, una persona, cioè dimostrare che questa possiede tutti i requisiti per operare in un certo ambito. La "Certificazione" delle persone è, invece, un processo volontario e si basa sulla dimostrazione ad un apposito organo delle competenze maturate, che ci mettono in grado di svolgere il lavoro per il quale conseguiamo la certificazione. I requisiti della certificazione sono più stringenti rispetto a quelli della qualifica.

Il punto di vista del PMI: La struttura generale del modello di processi della ISO 21500 risulta essere allineata al PMBOK, allo sviluppo della stessa ha partecipato il PMI in quanto rappresentante dell'ANSI. Basti pensare che la ISO 21500 individua 5 gruppi di processi, 10 gruppi di soggetti e 39 processi, del tutto simili alla struttura del PMBOK, che identifica 5 gruppi di processi, 10 aree di conoscenza e 47 processi. Questo garantisce una continuità formale che parte dal PMBOK, passando per la ISO21500, per giungere fino al Progetto di Norma UNI.

Progetto Norma UNI U83.00.078.0 : Par. 4 Compiti e attività specifiche della figura professionale

Il presente punto è stato strutturato sui gruppi di processi di realizzazione del progetto previsti dalla UNI ISO 21500...

In pratica vengono elicitati i compiti, le attività, che un Project Manager si trova a dover eseguire. Questi sono direttamente derivati dai pro-

cessi della ISO 21500 e quindi, come detto prima, sono strettamente legati anche ai processi/attività del PMBOK.

Progetto Norma UNI U83.00.078.0 : Par. 5 Competenze

Le Competenze¹ associate ai compiti e alle attività specifiche del PM, suddivise in base alla UNI ISO 21500, sono inquadrate in competenze disciplinari associate all'attività professionale:

- Competenze relative al contesto;
- Competenze tecniche;
- Competenze comportamentali;

che a loro volta si declinano in base ai contenuti di competenze previsti dal modello EQF² (European Qualifications Framework) in termini di conoscenze, abilità e capacità.

Le Competenze relative al contesto sono quelle necessarie per operare nel contesto all'interno del quale

¹ Competenza

Comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e metodologiche in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale, esercitabile con un determinato grado di autonomia e responsabilità. NOTA1: Definizione adattata dallo EQF. (Progetto di Norma UNI U83.00.078.0)

² L'EQF è un quadro comune europeo di riferimento che collega fra loro i sistemi di qualificazione di paesi diversi, fungendo da dispositivo di traduzione utile a rendere le qualifiche più leggibili e comprensibili tra paesi e sistemi europei differenti. L'EQF è anche in grado di sostenere gli individui in possesso di una vasta esperienza maturata sul lavoro o in altri campi di attività, agevolando la validazione di tale apprendimento non formale e informale. Ciascuno degli 8 livelli del Quadro europeo delle qualifiche è definito da una serie di descrittori che indicano i risultati dell'apprendimento relativi alle qualifiche a tale livello in qualsiasi sistema delle qualifiche, declinandoli secondo le conoscenze, abilità e capacità. (Fonte: Commissione europea - Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF) - Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee)

si colloca il progetto, con riferimento ai concetti e alle definizioni previsti dalla UNI ISO 21500.

Si va, ad esempio, dalla capacità di riconoscere le relazioni fra l'ambiente organizzativo e quello di progetto, al saper inquadrarlo nelle strategie organizzative, così come il saper adattare i processi di Project Management (tailoring) al contesto tecnico-organizzativo.

Le Competenze tecniche fanno riferimento ai processi previsti dalla UNI ISO 21500, che definiscono i rispettivi compiti tecnico-metodologici della disciplina, inquadrati secondo i gruppi di processi: avvio, pianificazione, esecuzione, controllo, chiusura.

Quindi nella norma troveremo i "Compiti" che ciascun Project Manager potrebbe essere chiamato a svolgere nell'ambito della sua attività professionale. Per ciascun compito sarà individuata la "Competenza" che si ritiene necessaria per espletare quel determinato compito. Infine, le competenze sono declinate, in base al modello EQF, in termini di "conoscenze, abilità e capacità".

Facciamo un esempio: Nel gruppo processi di Avvio, troviamo il compito "Sviluppare il Project Charter". Affinché un Project Manager possa svolgere questo compito, ci si aspetta che abbia determinate competenze, identificate attraverso le "conoscenze" dei contenuti del Project Charter, dei metodi di valutazione dei progetti, dei metodi per identificare i rischi e le abilità e capacità nel valutare le potenziali criticità, identificare gli aspetti del progetto che potrebbero causare ritardi, costi, rischi... E così via per tutti i 39 compiti elencati.

Le Competenze comportamentali tendono a dimostrare comprovate conoscenze, abilità e capacità di carattere personale, e trattano i temi dei cosiddetti "soft skill" relativi alle capacità personali e di relazione con tutti gli attori coinvolti nel progetto.

Esempio: Gestire il progetto con autodisciplina, Assicurare le comunicazioni del progetto, Gestire i rapporti con il gruppo di progetto, Gestire i rapporti con lo sponsor e gli altri stakeholder, Gestire il progetto con leadership.

Progetto Norma UNI U83.00.078.0 : Par. 6.1 Criteri di valutazione

Al fine di valutare in modo oggettivo le conoscenze, abilità e competenze il candidato deve sostenere un esame che consiste nell'accertamento dei requisiti attraverso:

a) analisi del "curriculum vitae" in formato europeo presentato dal candidato, integrato da documentazioni comprovanti le attività lavorative e formative;

b) esame scritto, per la valutazione delle conoscenze e abilità. Tale esame deve consistere in:

a. una prova, per la verifica delle conoscenze, con domande a risposta chiusa con quattro possibili risposte di cui una corretta e tre sbagliate; e

b. una prova, per la valutazione delle conoscenze e delle abilità, con domande situazionali a risposta chiusa e/o domande aperte e/o commenti di scenari o casi di studio di progetto;

c) esame orale, per valutare le competenze, che consiste:

a. in un colloquio attraverso la illustrazione di un proprio progetto; e

b. approfondimenti sulla disciplina e sulle migliori pratiche di project management, con domande aperte, simulazioni e "role-play".

Il punto di vista del PMI: Gli esami orali / "role-play", così come descritti, implementati e applicati in maniera non omogenea nel contesto dello standard UNI, non rispondono ai requisiti della norma ISO/EIC 17024:2012 che riguarda la definizione di un criterio di valutazione "equo, valido e affidabile".

Infatti, è molto difficile garantire l'affidabilità e l'imparzialità di questo metodo di valutazione

così com'è stato implementato, per via della differente esperienza professionale tra il candidato e i valutatori. Ci sono poi differenze rilevanti nella gestione dei progetti nell'ambito dei diversi settori industriali, nei diversi tipi e dimensioni di organizzazioni, nelle dimensioni di progetto, etc. e per questo tipo di valutazione, priva di uniformità e standardizzazione nella sua implementazione, risulta molto difficile non solo lo sviluppo ma anche l'assicurazione della sua affidabilità e imparzialità.

Pertanto, il PMI e i tre Chapter italiani hanno proposto di definire l'esame orale opzionale. Rendendo l'esame orale opzionale e permettendo ai candidati di dimostrare le loro competenze tramite un processo di assessment / valutazione della credenziale rigoroso, omogeneo e standardizzato, la comunità di coloro che hanno ottenuto la credenziale si troverà nella posizione di dimostrare al mercato che essi ne hanno soddisfatto i requisiti minimi e che quindi possiedono almeno le competenze minime richieste per espletare il proprio ruolo.

Progetto Norma UNI U83.00.078.0 : Par. 6.2 Criteri di convalida periodica della qualifica

La qualifica deve essere periodicamente convalidata attraverso:

a) partecipazione (documentata) a formazione formale³ e non formale⁴ per almeno 60 crediti formativi in tre anni (dall'ultima convalida o qualifica); e

³ *Apprendimento formale: Apprendimento derivante da attività formative, intenzionali e strutturate, realizzate da enti/istituzioni d'istruzione e formazione riconosciuti da un'autorità competente; comporta il rilascio di titoli aventi valore legale.*

⁴ *Apprendimento non formale: Apprendimento derivante da attività formative, intenzionali e strutturate, realizzate in qualsiasi ambito diverso da quello formale; non dà luogo al rilascio di titoli aventi valore legale.*

b) attività informale⁵ per un minimo di 10 crediti formativi in tre anni (dall'ultima convalida o qualifica) con attribuzione di n° 1 credito formativo per ogni mese di attività professionale documentata.

Il punto di vista del PMI: La valutazione periodica deve essere effettuata attraverso una combinazione di costrutti formali, informali e non-formali. Il numero di ore di esperienza richiesto dovrebbe basarsi su un criterio predeterminato e definito dall'Ente Accreditante. Inoltre, ogni unità di misura dello sviluppo professionale deve essere definita in modo chiaro e cogente, in modo che certificanti e quelle organizzazioni, dove gli stessi sono impiegati, abbiano un criterio comune per la valutazione del loro sviluppo.

Progetto Norma UNI U83.00.078.0 : Par. 6.3 Organizzazione che effettua la valutazione e/o la convalida

L'Organizzazione che effettua la valutazione e/o la convalida dei risultati dell'apprendimento deve:

- avere i requisiti di indipendenza, imparzialità, trasparenza, competenza e assenza di conflitti di interesse;
- assicurare l'omogeneità delle valutazioni;
- assicurare la verifica dell'aggiornamento professionale;
- definire, adottare e rispettare un proprio sistema qualità documentato e un proprio codice deontologico.

NOTA 1 Tali requisiti si intendono assolti dagli organismi di certificazione delle persone, operanti in conformità alla UNI CEI EN ISO/IEC 17024⁶ ... Ta-

⁵ *Apprendimento informale: Apprendimento derivante da esperienze lavorative, da quelle di vita familiare ed anche dal tempo libero; non è un'attività volutamente strutturata e, alcune volte, l'apprendimento non è intenzionale.*

(Fonte: Progetto di Norma UNI U83.00.078.0)

⁶ *La norma internazionale ISO/IEC 17024:2012 "Conformity assessment - General requirements for bodies operating certification of persons", è applicabile agli Organi-*

li organismi,..., possono considerare anche le qualifiche già presenti sul mercato, valutandone la conformità alla presente norma e alla UNI CEI EN ISO IEC 17024, al fine di semplificare il processo di qualificazione dei professionisti.

Il punto di vista del PMI: Note e Appendici NON sono considerate un requisito. L'obiettivo delle Note o delle Appendici è quello di fornire chiarimenti o informazioni aggiuntive. Per questa ragione, il PMI suggerisce di spostare la Nota 1 nel corpo dello standard, in modo da rendere inequivocabile il riferimento al requisito di conformità alla ISO 17024 da parte degli Organismi di Certificazione, a beneficio della qualità del processo.



Antonello Volpe, ingegnere gestionale, certificato PMP dal 2005, è esperto di Project Management. Ha svolto la sua attività lavorativa per conto di Altran Italia S.p.A. in numerose realtà nazionali e internazionali come responsabile di progetto. Nel 2013 è coautore del testo "Project Management - Principi, metodi e applicazioni al settore delle opere civili", edito da MacGrawHill. Dal 2008 è Direttore e Vice Presidente del Project Management Institute – Southern Italy Chapter.



RAGGIUNTO IL NUMERO DI 200 SOCI

Importante traguardo per il PMI-SIC: a fine ottobre, dopo le ultime iscrizioni, abbiamo raggiunto il numero di 200 soci.

smi che effettuano la certificazione di persone. (Fonte: Accredia)

Abbiamo parlato di “Stakeholder Management” a Lecce

Antonio Caforio, socio PMI-SIC e membro del Branch Puglia

Negli ultimi anni, nelle regioni del meridione d'Italia, sono state sviluppate molte iniziative volte ad accrescere il livello di competitività delle aziende e delle Pubbliche Amministrazioni, migliorare la qualità della forza lavoro, soprattutto giovanile, e favorire la nascita di business innovativi promossi da giovani. In conseguenza di ciò si è diffusa, in particolar modo in Puglia, la conoscenza dei meccanismi dei finanziamenti europei per le attività di sviluppo e innovazione e si è moltiplicato l'accesso ai fondi, diretto o veicolato tramite fondi regionali (fondi FSE e FESR).

Per cui tra giovani, professionisti e funzionari pubblici, anche a fronte dei numerosi corsi di formazione che vengono proposti, sono ormai noti gli specifici strumenti e processi utilizzati nella progettazione europea, mentre è scarsamente diffusa una conoscenza di base del *Project Management* e della relativa terminologia, che rimane confinata all'ambito del *Gantt*.

A ciò si aggiunge che le iniziative progettuali sviluppate negli ultimi anni, a cominciare dalla stessa *Smart Specialization Strategy* della Regione Puglia, sono il frutto di una programmazione condivisa messa in atto da tutti gli attori interessati. Nel caso della Puglia, ad esempio, sono stati attivati tavoli di lavoro tra decisori pubblici, grandi e piccole aziende, enti di ricerca e università e nella realizzazione dei Living Lab promossi dai progetti PON e agli Apulian ICT Living Labs.

L'idea alla base del seminario “*Project Management: la strada per il successo - Le responsabilità del Project Manager e il coinvolgimento degli Stakeholder*”

per assicurare buone performance nei progetti”, tenutosi presso le Officine Cantelmo a Lecce lo scorso 29 ottobre, è perciò quella di ricondurre questi discorsi, approcci ed esperienze nell'ambito di una gestione “canonica” da manuale di *Project Management* e rileggerli come approcci, processi e strumenti di *Stakeholder Management*, che risultano fondamentali per garantire il soddisfacimento degli obiettivi di un progetto. L'importanza di un'appropriata gestione degli *stakeholder* è tale sia quando si tratti di coinvolgere il personale dipendente nei progetti interni di un'azienda volti a incrementare efficacia ed efficienza delle proprie attività, sia quando il coinvolgimento riguarda il cittadino nei progetti di miglioramento dei servizi delle Pubbliche Amministrazioni.



Foto 1 – Un momento del seminario

Il seminario, organizzato in collaborazione con l'Ordine degli Ingegneri di Lecce, che ha riunito un centinaio di partecipanti tra iscritti all'Ordine, soci del PMI-SIC e altre persone interessate, intendeva approfondire i processi e gli strumenti che consentono di garantire l'appropriato coinvolgimento degli *Stakeholder* nella fase iniziale di pianificazione del progetto, quando devono essere individuati i requisiti e le aspettative, e durante lo svolgimento e la conclusione del progetto, quando queste aspettative devono essere monitorate, gestite e verificate.

L'avvio del seminario è stato dato dal Presidente dell'Ordine, l'Ing. Daniele De Fabrizio, dal Dott. Vincenzo Testini, *Board Director* del PMI-SIC e dal Dott. Alessandro Margherita, docente di Ingegneria Economica presso l'Università del Salento. A seguire, il mio intervento introduttivo e quello degli altri due relatori, l'Arch. Fedele Congedo, esperto di processi inclusivi, e l'Ing. Brizio Palamà, Capo Area nella Ripartizione Informatica dell'Università del Salento, nei quali sono stati affrontati argomenti quali l'importanza del processo di *Stakeholder Management* nei progetti ed il ruolo che il *Project Manager* svolge in esso, i *tool* a disposizione, la relazione tra *Project Management* e *Project Cycle Management*, gli strumenti per il "progettista europeo", portando alcune esperienze di progetti realizzati sul territorio.

Nella mia presentazione (<http://goo.gl/TSBS4n>) ho parlato di come il PMBOK affronta la gestione degli *Stakeholder*, dei processi e degli strumenti specifici in esso riportati, ma prima di arrivare a ciò ho inteso mettere in evidenza le diverse tipologie di *Stakeholder* coinvolte in un progetto e i momenti in cui questi possono dare un contributo essenziale. Attraverso un confronto tra la metodologia del *Project Cycle Ma-*



Foto 3 – Esperienze di progetti partecipati

nagement (PCM), che è utilizzata nell'ambito della progettazione europea per identificare e condurre i progetti che possono avere un impatto significativo sulla comunità, e lo standard PMBOK, è stato possibile parlare della definizione degli obiettivi di un progetto, della necessità di una loro quantificazione e misurazione, di programmi e progetti, del ciclo di vita del progetto dall'identificazione alla chiusura, dei processi fondamentali per "mantenersi in contatto" con i soggetti interessati ai risultati che devono essere prodotti.

Ho inoltre portato due esempi di progetti ai quali ho partecipato nei Living Lab (LL) KHIRA (<https://www.khira.it/>) e CRIKHET (<http://www.crikhet.com>), entrambi dedicati allo sviluppo di soluzioni ICT, il primo in ambito di Product Lifecycle Management, il secondo in ambito sanitario. E' stato così possibile sottolineare benefici e difficoltà nello sviluppo di soluzioni software nei contesti di Living Lab, che sono strumenti di *open innovation* che si configurano come *partnership* tra enti pubblici, privati e persone (indicate generalmente come PPPP), di natura prevalentemente informale con l'obiettivo di coinvolgere in maniera più efficace l'utente finale.

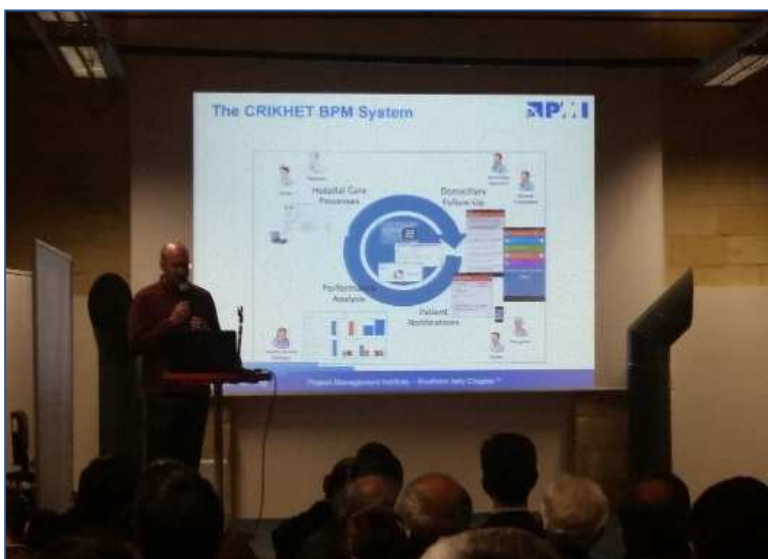


Foto 2 – Introduzione allo Stakeholder Management e ai Living Lab

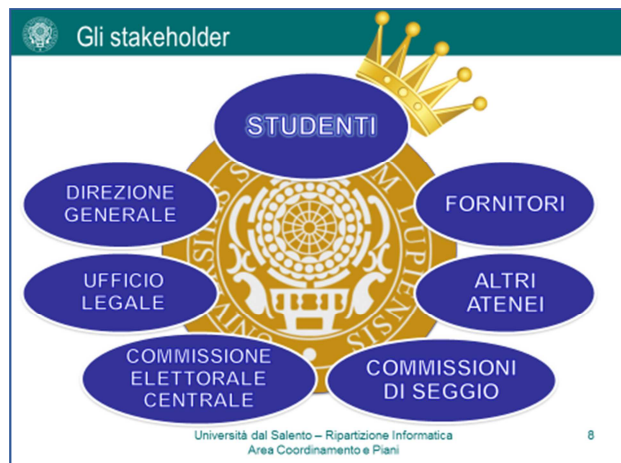
A seguire, **Fedele Congedo** ha parlato di PCM e dei suoi strumenti, delle attività di progettazione partecipata con la cittadinanza e delle esperienze da lui svolte in alcuni progetti in ambito pubblico per il miglioramento dei trasporti locali (progetto “MiMO²”) e per la riqualificazione di alcune aree cittadine nei comuni di Molfetta (progetto “Piazza Principe di Napoli cambierà”) e Lecce (progetto “Valori Pubblici”).

Il suo intervento (<https://goo.gl/VvjVUz>) ha permesso di trattare in maniera più dettagliata gli strumenti specifici che possono essere utilizzati per la definizione degli obiettivi di progetto a partire dai problemi reali dei cittadini. Fedele ha descritto, a partire dalle esperienze reali, il metodo Goal-Oriented Project Planning (GOPP) che concentra l’attenzione sulla progressiva definizione degli obiettivi, a partire da obiettivi generali che via via si trasformano in risultati “di impatto” per la società, *deliverable* e requisiti di progetto.



Albero degli Obiettivi su post-it

E’ stata un’occasione molto utile per approfondire la conoscenza dell’albero degli obiettivi, delle tecniche di facilitazione e del ruolo del facilitatore che, anche in situazioni “difficili” per la partecipazione contemporanea di decine di persone, consentono di raccogliere direttamente le esigenze dei cittadini comuni, dallo studente alla casalinga, e restituirle in un quadro organico e utile ai fini della definizione dei confini del



Stakeholder del progetto E-voting

progetto. Si è inoltre parlato dell’esperienza fatta nel progetto “Valori Pubblici”, riguardante la scrittura partecipata di un bando pubblico per la riqualificazione di Piazza Mazzini di Lecce. E’ stata un’ulteriore testimonianza di come gli strumenti proposti possono aiutare le amministrazioni ad individuare le caratteristiche rilevanti di un’opera pubblica, seppur non in termini di quantificazione degli elementi strutturali (ampiezza dell’area verde, numero di panchine, etc).

Dopo il “bagno di folla” di cittadini, quello degli studenti dell’Università del Salento: **Brizio Palamà** ha raccontato l’esperienza di un progetto realizzato dalla Ripartizione Informatica dell’Università, avente come obiettivo la transizione verso il nuovo sistema informatico di *e-voting* per le elezioni studentesche.

Con questo intervento si è tornati nell’ambito della gestione di un progetto condotto secondo un approccio “classico”, in cui però è stato fondamentale il contributo attivo degli studenti sia nelle fasi di selezione dello strumento informatico che hanno previsto un dialogo diretto, facilitato dal *team* di progetto, con il fornitore della soluzione al fine di garantire l’accettazione e l’utilizzo corretto dello strumento, sia nella successiva individuazione delle sedi idonee allo svolgimento delle elezioni. In questo caso è sta-

to possibile rimarcare come un progetto moderatamente “a rischio”, soprattutto per i tempi ridotti di svolgimento (avvio del progetto circa 6 mesi prima delle elezioni), abbia conseguito i risultati attesi attraverso un opportuno e attento coinvolgimento dei numerosi *Stakeholder*, a cominciare dallo *sponsor* fino all’utente finale, sia esso studente o commissario di seggio. Attraverso questa attività, facilitata dal forte *commitment* della Direzione dell’Università, è stato possibile: individuare e riutilizzare *best practice* di altri atenei; superare le lentezze tipiche delle amministrazioni delle diverse Facoltà; collaborare fattivamente con gli altri Dipartimenti coinvolti; allestire 62 Postazioni di voto (PC), 15 Postazioni di identificazione, 6 Postazioni per Presidente e 6 seggi in altrettanti edifici; prevenire i rischi principalmente di natura tecnica attraverso la ridondanza delle postazioni di voto e degli apparati di connessione alla rete, la disponibilità di personale di back-up. Il progetto, come spesso accade con l’introduzione di un nuovo sistema software, ha portato anche notevoli benefici in termini di risparmio di tempi e costi: le schede sono state infatti scrutinate in solo due ore e sono state pressoché azzerate le notevoli spese in carta.



L’Ing. Antonio Caforio è laureato in Ingegneria Informatica presso l’Università del Salento. E’ esperto in metodologie e strumenti di business process improvement. Dal 2002 collabora con il Centro Cultura Innovativa d’Impresa dell’Università in attività di ricerca, anche con compiti di coordinamento tecnico, in progetti nazionali ed europei nello sviluppo di metodologie e sistemi per il Knowledge Management e il Business Process Management. E’ Project Management Professional dal 2012 ed è BPM Professional certificato dall’associazione BPTrends.

Seminario “Motivazione e risultato”

Lo scorso 5 novembre si è tenuto, presso la Seconda Università di Napoli - Dipartimento di Psicologia, il seminario “*Motivazione e Risultato*” organizzato dal PMI-SIC.



Foto 4 – I relatori del seminario sulla motivazione

Il primo intervento è stato quello del presidente del PMI-SIC Giacomo Franco, il quale ha parlato dell’importanza delle soft skills nella gestione dei progetti.



Foto 5 – I partecipanti al seminario sulla motivazione

Si sono quindi susseguiti gli interventi di Enrico Viceconte, responsabile del Master in Human Resource Management presso Stoà, Alessandro Lo Presti, docente di Psicosociologia delle organizzazioni presso la Seconda Università di Napoli e di Tiziana Torino, HR Manager presso Fenice del Gruppo EDF, i quali hanno portato diversi contributi sul tema del seminario, illustrando rispettivamente come la motivazione incida sul raggiungimento dei risultati, sul lavoro di gruppo e sul clima nelle grandi aziende.

Branch Puglia e PMIEF insieme per l'iniziativa Project Management Olympic Games

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

Nell'ambito delle iniziative che il PMI, attraverso la fondazione PMIEF, porta avanti su scala internazionale e nel solco di quanto già fatto dal PMI-SIC in Campania con l'iniziativa Project Management Skills for Life (della quale abbiamo scritto nel numero di settembre-ottobre), il Branch Puglia ha messo in campo una proposta ludico-formativa molto ambiziosa, orientata ai ragazzi del quarto anno delle scuole superiori e, prima ancora, ai docenti degli stessi Istituti: Project Management Olympic Games.

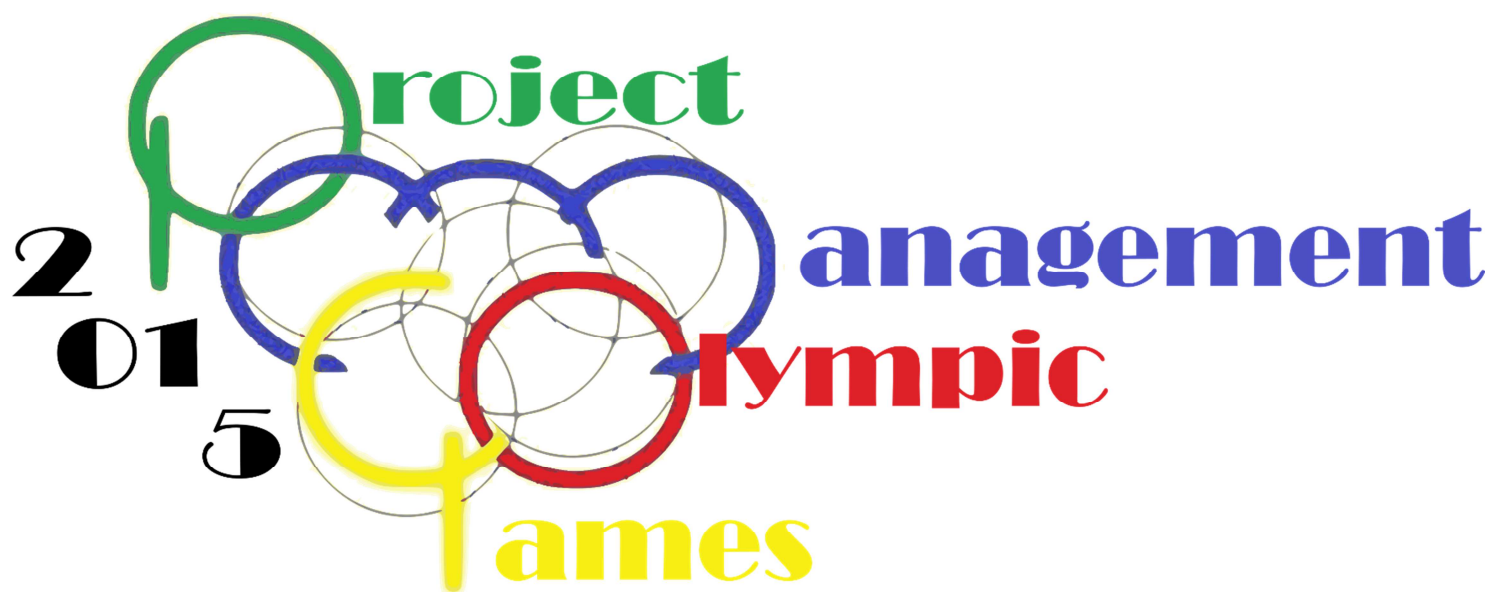
L'iniziativa, in partenza il 5 novembre di quest'anno e che si concluderà a metà aprile del prossimo anno, è composta da tre parti:

- Sessioni formative destinate ai docenti per un totale di dodici ore
- Sessioni formative destinate ai ragazzi per un totale di ventiquattro ore
- Una competizione per premiare i Project Work e Project Manager meritevoli.

Ogni scuola potrà iscrivere alla formazione al massimo venticinque studenti che, suddivisi in gruppi di circa cinque unità, svilupperanno gradualmente, nel corso delle sessioni formative, un Project Work il cui Capitolato sarà definito dai docenti degli Istituti a valle delle loro dodici ore di formazione. Saranno premiati i migliori Project Work (in base alla valutazione dei deliverable intermedi prodotti, ad esempio la WBS, la Matrice degli Stakeholders, ecc.) ed il miglior Project Manager (sulla base di 5 batterie di test eseguiti in aula). Stiamo pensando anche a eventuali premi per la miglior scuola e i migliori rilasci intermedi.

L'iniziativa, la cui esperienza è già stata candidata per uno speech al Leadership Institute Meeting (LIM) che si svolgerà a Barcellona nel maggio 2016, nell'idea iniziale doveva essere di carattere sperimentale e destinata a poche scuole. L'obiettivo era quello di raccogliere una serie di *Lessons Learned* che ci avrebbero permesso, l'anno successivo, di portare l'iniziativa su larga scala, magari in tutto il territorio del PMI-SIC.

L'idea iniziale si è rivelata, per fortuna, non valida dal momento che l'appel dei temi di Project Management ha fatto partire un tam tam tra docenti che ha portato undici scuole medie superiori, di ogni genere, a proporsi per



l'iniziativa. Di queste, tre si sono anche proposte come capofila pronte a ospitare le sessioni formative per i docenti.

E' importante sottolineare che alla realizzazione dei cosiddetti Games (tempo da dedicare ad incontri con i dirigenti scolastici, preparazione del materiale didattico, comunicazione, riprese video e fotografiche, erogazione dei corsi, correzione dei test e valutazione dei Project Work, collezione dei dati per le statistiche) sta collaborando un team di circa dieci volontari del PMI-SIC, per i quali l'iniziativa è un'occasione per confrontarsi e portare, in alcuni casi, la nostra professionalità nelle scuole frequentate dai nostri figli, per fare attività di volontariato e, perché no, per acquisire PDU. Siamo sempre pochi, chi vuole può aggiungersi a questo team.

In conclusione, si vuole anche sottolineare l'importanza dei partner del PMI-SIC. In questa esperienza infatti saremo affiancati dall'Università (facoltà di Informatica) e dal Politecnico di Bari (con il quale abbiamo da poco sottoscritto una convenzione), che ospiteranno i team vincitori in stage nelle loro strutture. Saremo inoltre affiancati dalla ME.CO., associazione di professionisti anch'essa convenzionata con il PMI-SIC, che ci supporterà nelle spese per le locandine, le ristampe delle copie dei test e per l'organizzazione della giornata finale dei Games. Avremo inoltre il supporto di altre aziende locali.



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. Speaker al Congresso Mondiale del PMI nel 2015, in seno al Board del PMI-SIC ricopre il ruolo Direttore con delega al Marketing e allo Sviluppo Territoriale.

Quando si stimola la competizione tra studenti

Sono molte le competizioni tra studenti che ogni anno si svolgono in giro per il mondo. Esse hanno l'obiettivo di mettere in evidenza, oltre alla preparazione specifica sui diversi ambiti, le capacità di collaborazione e leadership.

Per citare qualche esempio famoso, le Olimpiadi Internazionali della Matematica coinvolgono ragazzi delle scuole superiori di tutto il mondo. Nel 2015 si sono tenute a Chiang Mai (Thailandia), mentre nel 2016 si terranno ad Hong Kong.

In Italia quest'anno ha avuto eco mediatico la Rotman Competition, la più importante gara internazionale di simulazione finanziaria on line per studenti universitari che si tiene a Toronto (Canada), in quanto la gara è stata vinta dai giovani talenti italiani dell'Università LUISS, che hanno battuto i colleghi di prestigiose università americane.

Per restare in un ambito a noi più vicino, nella competizione Students Lab studenti delle scuole superiori si sfidano su progetti imprenditoriali, operando in laboratori di impresa, comunicazione e innovazione tecnologica. E' prevista una fase regionale, i cui vincitori si sfidano nella finale nazionale (che quest'anno si è tenuta a Rimini). I vincitori di ogni nazione si sfidano quindi nella competizione internazionale, che quest'anno è in programma a Napoli.

Storie di Project Management

Luigi Vanore, PMP, Comitato Editoriale PMI-SIC

Proponiamo la storia professionale di assoluto rilievo e molto interessante dal punto di vista del Project Management, dati i ruoli ricoperti, di Marcello Ciancio, un nostro collega che lavora per una delle più importanti multinazionali al mondo nel settore del packaging alimentare. Dall'intervista emerge il profilo di un professionista che, avendo ricoperto prima il ruolo di Project Manager e poi quello di Program Manager, ha fortemente sviluppato le competenze di leadership, di gestione del rischio e di comunicazione, in modo da permettergli di "guidare" con successo team internazionali e multiculturali su progetti di elevata complessità. Come Program Manager la sua attenzione è oggi orientata sia verso lo sviluppo dei Project Manager, di cui è a capo, sia verso la gestione ottimale dei benefici e delle sinergie di programma, ai fini del conseguimento degli obiettivi di business.



Laureato in Ingegneria Meccanica nel 1994 presso l'Università degli Studi di Catania, **Marcello Ciancio**

ha iniziato a lavorare presso la Esso Italiana nel 1995 come Analista Tecnico di Processo. Una volta completata la breve esperienza nel petrolchimico, si è affacciato al mondo del packaging e da allora è iniziato il suo coinvolgimento diretto nel campo del Project Management.

Nel 1999 è stato assunto a Napoli presso un'azienda di packaging per alimenti, come responsabile di sviluppo prodotto e assicurazione qualità nel settore delle materie plastiche.

Dopo questa solida esperienza, sia professionale che di vita durata otto anni, è stato assunto nel 2007 dalla Tetra Pak, azienda per la quale lavora tuttora e che gli ha permesso di consolidare la sua competenza di Project Management e di leadership.

Il suo primo incarico presso Tetra Pak è stato quello di Project Manager, come responsabile di un progetto specifico per sviluppare una soluzione per il confezionamento di liquidi in ambiente asettico. Durante l'esecuzione di questo progetto ha messo a frutto l'esperienza tecnica e manageriale maturata nella precedente esperienza lavorativa e ha potuto far evolvere le competenze specifiche di Project Management, anche attraverso il conseguimento della certificazione PMP.

Ha successivamente ricoperto ruoli di Program Manager e nel 2013 è diventato responsabile della funzione Project Management, lavorando inizialmente per due anni in Svezia e rientrando poi in Italia dove attualmente lavora.

Dopo la laurea in Ingegneria, qual è stato il percorso attraverso cui ha conosciuto la disciplina del Project Management?

Quando mi laureai in Ingegneria Meccanica non avevo una chiara idea di cosa fosse in realtà il Project Management e quantomeno non avrei mai pensato che diventasse la più lunga esperienza professionale svolta da me fino ad oggi.

Se guardo agli ultimi quindici anni nel campo del Project Management, mi rendo conto di quanto questa professione possa essere affascinante. E sono sicuro che questa opinione è condivisa da tutti coloro che applicano i principi del Project Management nell'ambito della loro professione e a volte anche all'infuori di essa ...

Quando mi sono affacciato al mondo del lavoro come analista di processo presso una raffineria, il mio coinvolgimento in progetti era limitato, ma nono-

stante ciò guardavo con una certa ammirazione i Project Manager responsabili di progetti nel campo del petrolchimico; trovavo in loro un forte fascino, essendo responsabili di portare a compimento progetti di grande impatto. Si pensi, ad esempio, a progetti di espansione di capacità di intere unità di produzione di prodotti petroliferi. Una forte leadership e una solida conoscenza tecnica della materia trasparivano con forza dal loro stile professionale. Si percepiva chiaramente l'importanza chiave del Project Manager nell'applicazione operativa delle strategie aziendali e di investimento.

“Ai fini del lavoro di Project Manager ritengo fondamentale la propensione e l'esperienza per le relazioni umane, ancor più delle competenze di Project Management. Senza timore di essere smentito posso affermare che il Project Manager deve amare il contatto giornaliero con le persone. E quindi deve saper gestire le loro motivazioni, coinvolgerle, comunicare con loro in maniera efficace, ispirarle, creare il clima per un lavoro di squadra.”

Possiamo dire quindi che l'incontro con il Project Management è stato quasi un “amore a prima vista”?

Certamente sì e in particolare due aspetti mi hanno fatto amare questa professione fin dall'inizio: il primo è l'aver avuto la possibilità di sviluppare le mie competenze direttamente con l'esperienza sul campo, in fabbrica, così come presso i clienti e i fornitori; il secondo è il fatto di trovarsi a continuo e diretto con-

tatto con diverse persone a tutti livelli operativi e decisionali del mondo aziendale e della catena del valore.

Ricordo ancora con viva emozione quando, passeggiando per Napoli una domenica pomeriggio, vidi per la prima volta esposti presso un banco frigo di un bar alcuni gelati prodotti da una famosa multinazionale del settore alimentare, nostro cliente, il cui packaging era stato sviluppato insieme al mio team di lavoro con enorme fatica e coinvolgimento. Oppure ricordo quando, durante uno di quegli anni, l'ente certificatore consegnò all'azienda la certificazione ISO 9001 del cui conseguimento io ero stato responsabile.

In entrambe le esperienze l'applicazione dei principi di Project Management, in termini di gestione delle principali aree di competenza, era stata la chiave per il successo delle iniziative.

Le relazioni con le persone, con i colleghi, i superiori, i collaboratori, i fornitori, sono state necessariamente intensificate come Project Manager. Che cosa può evidenziare, in quanto Project Manager, nel rapporto con le persone, in termini di leadership, motivazione, empatia?

Ai fini del lavoro di Project Manager ritengo fondamentale la propensione e l'esperienza per le relazioni umane, ancor più delle competenze specifiche di Project Management. Senza timore di essere smentito posso affermare che il Project Manager deve amare il contatto giornaliero con le persone. E quindi deve saper gestire le loro motivazioni, coinvolgerle, comunicare con loro in maniera efficace, ispirarle, creare il clima ottimale per un lavoro di squadra. Questi sono solo alcuni degli aspetti di leadership che un Project Manager deve avere.

E tutto ciò chiaramente non viene insegnato presso le università o durante i master, ma deve essere acquisito principalmente attraverso l'esperienza professionale e di vita.

Nel passare da un'azienda di packaging ad una maggiormente strutturata e di respiro internazionale, quali aspetti hanno contribuito alla crescita e al miglioramento della sua professionalità come Project manager?

Rispetto alla precedente esperienza, un elemento di diversità è stato rappresentato dal fatto che ho applicato le aree di competenza del Project Management all'interno di un processo aziendale di sviluppo prodotto più strutturato. Anche la struttura organizzativa, prettamente matriciale e più complessa, faceva sì che la gestione degli stakeholder, soprattutto interni all'azienda, diventasse di fondamentale importanza.

L'aspetto dei processi aziendali ai quali un Project Manager deve adattarsi è un aspetto che merita infatti delle riflessioni. A mio parere è molto importante, fatta salva l'applicazione corretta delle competenze di Project Manager, che lo stesso sia flessibile e si riconosca nei processi aziendali, pur essendo questi in certi casi molto diversi tra azienda ed azienda. Ciò allo scopo di non creare inutili conflitti tra il progetto e le funzioni aziendali in cui egli opera.

Durante il mio primo incarico in Tetra Pak come Project Manager, per un progetto di sviluppo di un nuovo prodotto, seguire tutte le fasi del progetto, dalla definizione dello scopo, alla pianificazione, esecuzione fino alla chiusura, mi ha permesso di coprire tutte le aree del Project Management e questo mi ha completato molto dal punto di vista delle competenze in questo campo.

I ricordi di quei tre anni di progetto sono molteplici e tutti molto vivi in me. Ricordo ancora come il mio manager di allora, nella funzione di Program Manager, mi consegnò sulla scrivania dopo pochi giorni in azienda un prototipo rappresentativo del prodotto del progetto, per darmi l'idea di cosa dovessi sviluppare nel progetto. Prototipo che vidi volgere in prodotto industriale quando, dopo la fase di verifica interna, mi recai insieme al mio team per iniziare la validazione del prodotto presso il cliente e quando, a

chiusura del progetto, potei infine verificare con enorme soddisfazione come tale prodotto fosse in vendita presso gli scaffali di alcuni supermercati in Spagna.

Quali ulteriori opportunità professionali apre il ruolo di Project Manager?

Un Project Manager può seguire tutte le fasi del progetto e vedere come il prodotto del progetto, qualunque esso sia, si sviluppi da un'idea o prototipo fino a diventare un prodotto o servizio tangibile.

Molto motivante per il Project Manager è la possibilità di navigare con agilità attraverso tutti quegli aspetti che sono chiave per lo sviluppo professionale di un manager o di un leader. Faccio riferimento non solo alle aree di gestione dello scopo, dei tempi, dei costi e della qualità, ma soprattutto, e ancora una volta, alla gestione delle persone, della comunicazione, e dei rischi.

È mio parere che la professione di Project Manager costituisca uno straordinario trampolino di lancio per tutti quelli che vogliono sviluppare la loro managerialità e leadership e quindi coprire ruoli strategici in azienda.

“Molto motivante per il Project Manager è la possibilità di navigare con agilità attraverso tutti quegli aspetti che sono chiave per lo sviluppo professionale di un manager o di un leader. Faccio riferimento non solo alle aree di gestione dello scopo, dei tempi, dei costi e della qualità, ma soprattutto, e ancora una volta, alla gestione delle persone, della comunicazione, e dei rischi.”

“È mio parere che la professione di Project Manager costituisca uno straordinario trampolino di lancio per tutti quelli che vogliono sviluppare la loro managerialità e leadership e quindi coprire ruoli strategici in azienda.”

Quali aspetti ritiene di mettere in evidenza in relazione al suo percorso di crescita professionale e di ruoli nella funzione Project Management?

L'esperienza di Program Manager o di responsabile della funzione Project Management è alquanto diversa da quella di Project Manager, sebbene le aree di competenza siano sempre ispirate al Project Management. In tale crescente responsabilità, infatti, il livello di attenzione si deve spostare da quello specifico relativo allo scopo e agli obiettivi dei progetti verso quello della gestione ottimale dei benefici e delle sinergie di programma e di organizzazione funzionale. Per fare ciò diventa sempre più spinta la necessità di gestire gli stakeholder strategici ed assicurare ai progetti tutto il supporto e la sponsorship necessari per il successo e quindi per il conseguimento degli obiettivi di business.

A tal proposito, un aspetto di diversità della mia attuale responsabilità, rispetto a quella di un Project Manager, è quello relativo allo sviluppo professionale dei Project Manager stessi: una squadra con alto livello di competenze professionali e leadership è un ingrediente per una ricetta di successo in una organizzazione.

Laddove quindi le responsabilità professionali nel campo del Project Management diventano crescenti, la forte propensione al cambiamento, le doti di comunicazione per ispirare le persone, il saper collaborare con tutti i livelli organizzativi, la capacità di far

crescere le persone, sono gli aspetti necessari per raggiungere lo sviluppo professionale e, non in ultimo, consolidare la leadership.

A seguito di una così ricca esperienza professionale e umana, un crescendo continuo, potrebbe sintetizzare le caratteristiche del Project Manager, così poco “inquadrato” e “conosciuto” come professionista?

Fatte salve le definizioni accademiche della professione di Project Manager, l'idea che posso visualizzare è quella di un direttore di orchestra che, grazie all'impegno e alla dedizione di una vita, grazie all'esperienza in vari campi della musica e alla capacità di gestione di musicisti del tutto diversi tra loro, tra una nota stonata e qualche fiasco, riesca alla fine a mettere insieme un'orchestra capace di incantare ed ispirare, raggiungendo o superando le performance che il pubblico si aspetta.

“Fatte salve le definizioni accademiche della professione di Project Manager, l'idea che posso visualizzare è quella di un direttore di orchestra che, grazie all'impegno e alla dedizione di una vita, grazie all'esperienza in vari campi della musica e alla capacità di gestione di musicisti del tutto diversi tra loro, tra una nota stonata e qualche fiasco, riesca alla fine a mettere insieme un'orchestra capace di incantare ed ispirare, raggiungendo o superando le performance che il pubblico si aspetta.”

Cross Culture & Diversity nei progetti: l'importanza strategica di Mindset internazionali

Raffaella Giancotti, socio PMI-SIC & PMI-NIC,
HR senior Analyst presso Kering Group

Dai molteplici modi di salutare a quelli di vestirsi (particolare che, da quando lavoro in Kering, colgo con maggiore attenzione), dalle consuetudini locali ai dettami della religione di appartenenza, dai più variegati approcci verso i propri interlocutori al modo di informare ed informarsi... ecco da cosa è attraversata la piccola comunità progettuale che vede mescolarsi culture e razze diverse, mossa dall'eterna dicotomia tra imporre la propria visione nazionale e farsi rapire dal costume straniero.

Ho avuto la fortuna, fin dai miei esordi lavorativi, di far parte di società e team di progetto in cui la parola d'ordine era ed è "diversity culturale", al tempo stesso veleno ed antidoto per il successo di un progetto e per la propria crescita personale. Io non faccio altro che essere parte di un visibile cambiamento sociale, di cui riporto a titolo esemplificativo alcuni numeri (tratti da *The Economist Intelligence Unit, 2012 – Competing Across Borders – Global survey*):

- Si stima che circa 73 milioni di persone lavorano a livello globale per aziende straniere, tra cui 24 milioni in Cina;
- Il 90% dei senior manager ed executive manager di 68 paesi ritengono che la leadership interculturale sia la sfida del top management di questo secolo;
- Il 90% delle imprese ritiene che, se la comunicazione transfrontaliera migliorasse, il profitto, il fatturato e la relativa quota di mercato migliorerebbero di conseguenza;

- Il 70% delle joint venture internazionali fallisce a causa delle differenze culturali, nonostante tutta la letteratura!

La realtà però mostra come le aziende non siano ancora equipaggiate di una strategia per gestire la diversità culturale; purtroppo si è tuttora ancorati all'idea ed al falso presupposto che, solo perché siamo in grado di raggiungere chiunque nel mondo, facilmente attraverso e-mail o skype, siamo tutti uguali '(cit. Nancy J. Adler, chair in Management presso la McGill University di Montreal, Canada, autrice di *International dimensions of organizational behavior*).



Alla luce di quanto sopra citato, non è un caso che oramai l'attuale letteratura di Management Interculturale analizzi e studi il tema, mirando a fornire, agli addetti ai lavori, le giuste leve per trasformare tali diversità in elemento di ricchezza professionale e personale, nonché in vantaggio competitivo. Quello che ho avuto modo di sperimentare, lavorando all'interno di team di progetti internazionali, è che, indipendentemente dal livello di seniority, dal coinvolgimento nei processi, dalle funzioni ricoperte, dal tempo trascorso, le vere difficoltà per le persone coinvolte dipendono dall'incapacità di gestire, in fondo, delle relazioni pianificate da terzi: qualcun altro ha scelto il progetto, il team, i

tempi e modi di gestione dello stesso; questa è ovviamente la vera ragione dell'unione. Ritengo quindi che la grande responsabilità di un Project Manager risieda nella gestione soprattutto degli aspetti soft, quelli che coinvolgono le persone: il successo – o il fallimento – delle migliori strategie progettuali è determinato dalla capacità di previsione e di gestione dell'impatto che la differenza di cultura aziendale e nazionale dei team ha sulle nostre strutture organizzative.



Senza questa capacità l'integrazione richiede tempi molto lunghi e costosi, non sempre esaurienti: ne possono conseguire il deterioramento delle prestazioni verso i clienti, l'assenza di collaborazione, spese inaspettate, turnover, litigi ed incomprensioni, e - non ultime - noia ed insoddisfazione.

Per fronteggiare tali rischi risulta quindi fondamentale puntare sul dialogo interculturale:

Comprendere l'alieno!: la preparazione del Project Manager e del suo team sulla cultura straniera, nei confronti della quale bisognerà agire ed interagire, è un asset fondamentale. La voce *cultura* racchiude gli elementi chiave che contraddistinguono la *diversity*: la lingua, la religione, valori, atteggiamenti ed attitudini, costumi e norme condivise da un gruppo o società. Avvalersi di tale conoscenza abilita la capacità di "funzionare" in modo efficace tra culture etniche e organizzative di paesi stranieri.

Farsi comprendere dall'alieno!: i benefici della *diversity* si fondano sull'interscambio tra le diverse rispettive culture. Di conseguenza ciascuno di noi è tenuto ad offrire agli altri gli strumenti per interpretare il proprio *modus operandi* e *modus vivendi*, al fine di gestire al meglio il rapporto tra le parti. Solo in questo modo si instaura un contraddittorio capace di produrre risultati.

Gestire nel tempo il rapporto con l'alieno!:

Come ogni relazione che si rispetti, le differenze inizialmente recepite con curiosità devono essere gestite nel tempo con empatia, soprattutto laddove evidentemente contraddicono il nostro uso e costume nazionale. Bisogna stabilire delle regole di convivenza, di rispetto dei confini, al fine di evitare incomprensioni che possono rivelarsi causa del fallimento di un progetto, alla stregua di una relazione personale! Solo in questo modo l'incontro di mentalità diverse è in grado di produrre frutti.

"Dai molteplici modi di salutare a quelli di vestirsi ... dalle consuetudini locali ai dettami della religione di appartenenza, dai più variegati approcci verso i propri interlocutori al modo di informare ed informarsi... ecco da cosa è attraversata la piccola comunità progettuale che vede mescolarsi culture e razze diverse, mossa dall'eterna dicotomia tra l'imporre la propria visione nazionale e farsi rapire dal costume straniero."

Il contesto interculturale si complica se i team di progetto sono distribuiti geograficamente: si parla in questi casi di team virtuali, rispetto ai

Mi piace citare, quali esempi concreti dell'importanza dello scambio interculturale,

"Le persone hanno una cosa in comune: sono tutte differenti" (cit. Robert Zend).



I progetti di convalida dei sistemi computerizzati in ambito farmaceutico

Luigi Vanore, PMP, socio PMI-SIC, Founder of A4PM srl (Agency for Projects Management).

L'industria farmaceutica si distingue per un elevato grado di complessità dei suoi progetti e la qualità di ciò che si produce è al primo posto, dato che i rischi possono addirittura coinvolgere la salute delle persone.

La gestione dei progetti deve avvenire in osservanza di normative internazionali riconosciute, sempre più restrittive ed esigenti, che hanno spinto l'industria farmaceutica nel suo complesso (Pharmaceutical, Biotechnology, Life Science Medical Device, Healthcare Service) a fare in modo che i Project Manager e i componenti dei team condividano una comune metodologia di lavoro. Di conseguenza, nella gestione di un progetto i processi di Project Management devono essere applicati in conformità a tali norme, che sono identificate dalla sigla GxP

“La gestione dei progetti deve avvenire in osservanza di normative internazionali riconosciute, sempre più restrittive ed esigenti, che hanno spinto l'industria farmaceutica nel suo complesso (Pharmaceutical, Biotechnology, Life Science Medical Device, Healthcare Service) a fare in modo che i Project Manager e i componenti dei team condividano una comune metodologia di lavoro.”

(FDA 21 CFR Part 11, Stati Uniti e Canada ; EU Legislation - Eudralex Vol. 4 Annex 11, Europa e resto del mondo). Nella sigla la G (Good) e la P (Practice) sono costanti, mentre la x può assumere diverse declinazioni; nel settore farmaceutico si fa riferimento alle norme GMP (Good Manufacturing Practice).

In conformità alle suddette norme, affinché siano approvate la produzione e il commercio di un prodotto, è necessario che siano convalidati un insieme di aspetti direttamente o indirettamente collegati alla qualità del prodotto stesso. La convalida rappresenta il processo attraverso cui sono compiute e documentate una serie di attività, per dimostrare che un processo è qualitativamente ripetibile e riproducibile e che il risultato finale è quello atteso. Per la gestione delle convalide in ambito farmaceutico si usa la metodologia GAMP (Good Automated Manufacturing Practice) relativa ai sistemi computerizzati. In particolare GAMP versione 5 (Quality Risk Management Approach) fornisce una guida nell'applicazione dei principi di gestione del rischio per lo sviluppo di sistemi informatici, sulla base del fatto che le decisioni sulla portata delle attività di validazione e dei controlli di integrità dei dati di produzione/rintracciabilità devono basarsi sulla valutazione del rischio del sistema informatico e devono essere supportate da adeguate procedure (GAMP® 5, A Risk-Based Approach to Compliant GxP Computerized Systems).

La quasi totalità delle macchine (sistemi) di produzione farmaceutica sono gestite da computer e da software, per cui il loro funzionamento è attuato e gestito da questi ultimi. Per accertarsi quindi della corretta fabbricazione e della qualità finale, bisogna seguire una specifica metodologia per lo sviluppo dei sistemi informatici, basata sul rischio e che assicuri di rendere robusto e ripetibile il processo di fabbricazione. La metodologia GAMP fornisce

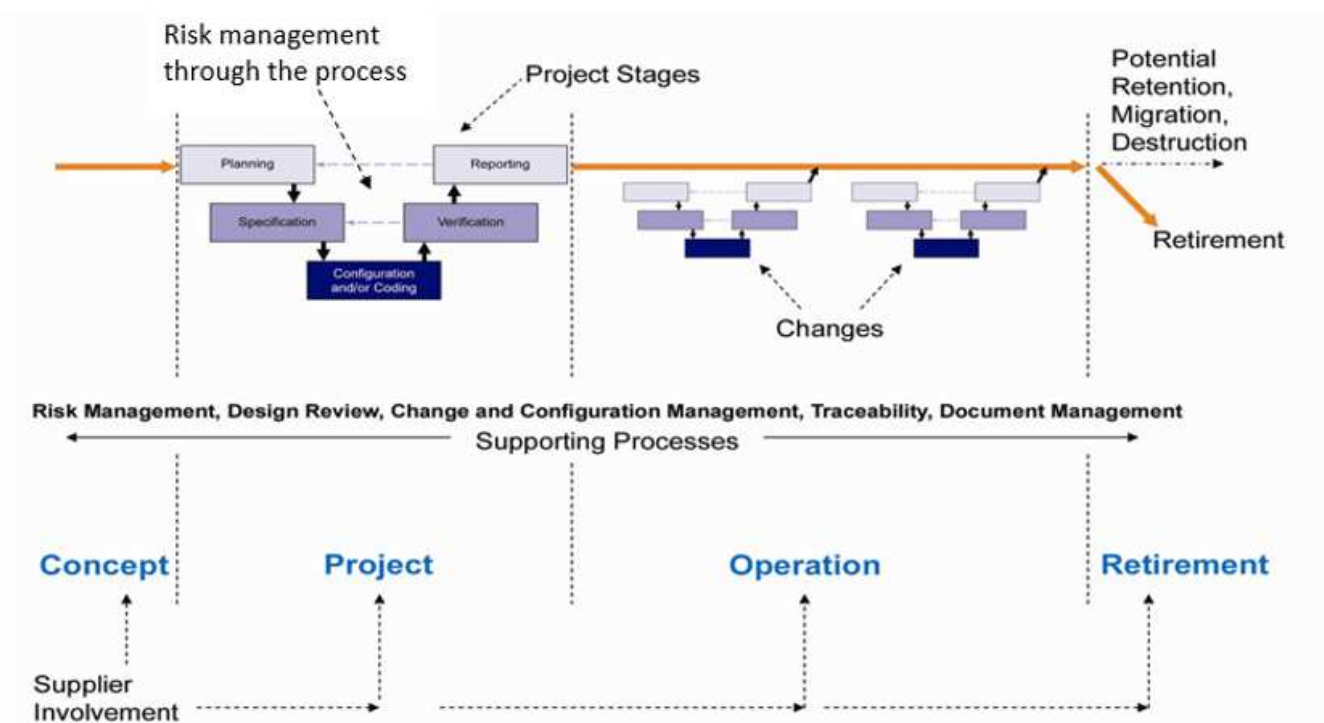


Figura 1 – Il Modello a V del Risk Management Approach. (Fonte: GAMP® 5, A Risk-Based Approach to Compliant GxP Computerized Systems)

l'evidenza documentata, con un alto grado di certezza ed affidabilità, che il sistema informatico sta facendo in modo affidabile ciò che si intende che lui faccia e che continuerà a farlo nel tempo. Il risultato finale del processo di convalida è documentato con dei test sotto forma di un pacchetto di convalida.

La metodologia GAMP è quindi strettamente connessa all'osservanza delle norme GMP e va applicata a tutti i sistemi i cui processi sono a diretto impatto con il prodotto.

L'ampiezza e la complessità della convalida è dettata da:

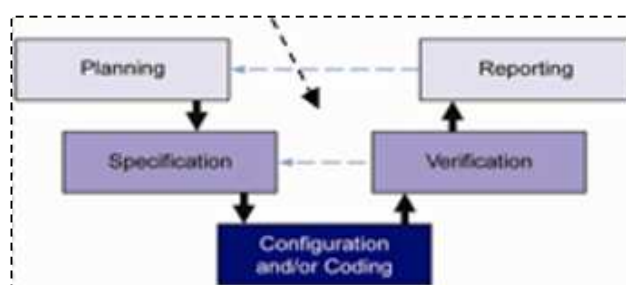
- criticità GMP (aspetti legati all'osservanza della normativa)
- impatto su qualità del prodotto, integrità dei dati e sicurezza del paziente
- criticità del sistema (aspetti funzionali e di processo che possono avere un impatto sul prodotto)
- destinazione d'uso, dimensioni, complessità.

Mentre l'intensità di applicazione dipende da:

- a) "Impatto diretto" - vasta attività di validazione
- b) "Impatto indiretto" - attività selezionate di validazione ed estensione da definire
- c) "No Impact" - nessuna convalida richiesta, si richiede solo l'applicazione di quelle che sono definite Good Engineering Practice (GEP).

Il processo di validazione

I nuovi sistemi sono validati seguendo il "V-model", come evidenziato nella figura 1. La principale caratteristica di questo modello è qui ripresa:



Il processo di validazione deve avvenire nell'ambito di un vero e proprio progetto, nel quale è richiesto che il sistema sia pianificato, abbia requisiti specifici, sia progettato e costruito, infine sia verificato/testato rispetto alle specifiche iniziali e sia tracciato.

La rintracciabilità deve essere stabilita e documentata tra i requisiti, gli adeguati elementi di design ed i test, per garantire che ogni requisito utente sia soddisfatto e testato.

Il processo di validazione deve assicurare che:

- ✓ tutto ciò che riguarda il progetto di test di convalida sia pianificato,
- ✓ i requisiti di sistema siano definiti e documentati,
- ✓ il sistema sia progettato sulla base di tali requisiti,
- ✓ il sistema sia costruito sulla base del disegno tecnico,
- ✓ il sistema sia installato secondo le specifiche,
- ✓ il sistema sia testato in base ai requisiti e al disegno tecnico,
- ✓ i risultati della validazione siano documentati in una relazione di validazione finale,

- ✓ il sistema entri nella produzione e sia formalmente accettato da questa.

Il percorso di validazione è visibile nella Figura 2.

I principali deliverable e milestone di un progetto di validazione sono i seguenti:

- User Requirements Specifications (URS) – Comprendono, con un dettaglio di alto livello, i requisiti minimi necessari per implementare i requisiti del sistema computerizzato. Descrivono il "che cosa" si richiede al sistema. Sono sempre necessarie per i sistemi che richiedono la convalida.
- Functional and Design Specifications – Forniscono le specifiche funzionali e di design per poter soddisfare i requisiti descritti nella URS.
- Verification / Testing. Tutti i sistemi computerizzati devono essere ampiamente verificati e testati, con gli appropriati metodi e scenari di test. Devono fornire un alto livello di garanzia sul fatto che il sistema sia adatto per l'uso previsto e che tutte le esigenze degli utenti siano soddisfatte. I test devono seguire un predefinito piano scritto, basato su rischio, complessità e maturità del sistema. La verifica deve dimostrare che tutti i requisiti,

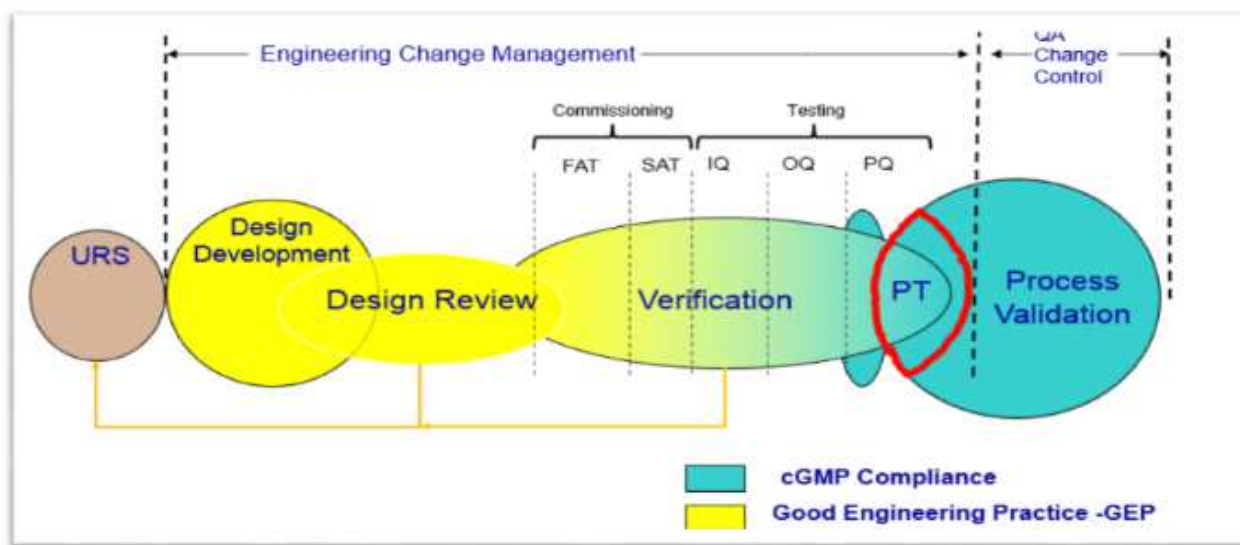


Figura 2 – Schema generale di una tipica applicazione dei processi di validazione per un nuovo Equipment, da progettare, installare, mettere in funzione, definire per i range di processo produttivi più performanti e trasferire alla produzione (cGMP = current GMP).

le specifiche e il design sono stati rispettati. Tutte le funzionalità considerate ad alto rischio devono essere accuratamente e rigorosamente sfidate a fallire e devono includere, quando applicabili, test che sfidano i limiti di processo, i limiti dei parametri, i limiti dei dati e tutte le sollecitazioni al di fuori dei range prestabiliti.

I risultati finali di validazione, completati con i documenti giustificativi applicabili, costituiscono il pacchetto di convalida. Al termine dei processi di verifica, si trasferisce il sistema alla produzione, accettato, tracciato e validato.

Controllo delle modifiche (Change Control):

Lo stato di convalidato del sistema deve essere mantenuto anche tutte le volte che sono introdotti dei cambiamenti al sistema o al software. Quindi, se un cambiamento può mettere a rischio il corretto funzionamento del sistema computerizzato, una nuova convalida diventa necessaria. In tal caso il sistema esce dai processi produttivi e viene messo in convalida: non potrà produrre nuovamente se non supera con successo la stessa.

Tutte le modifiche apportate durante lo sviluppo devono essere gestite garantendo che la tracciabilità dei documenti impattati dai cambiamenti avvenga in un processo ordinato e concordato.

Dopo l'implementazione, durante le fasi di funzionamento/produzione e manutenzione, tutte le modifiche devono essere effettuate in base ad un processo documentato per il controllo della definizione, dell'analisi di impatto, dello sviluppo, del test, dell'approvazione e dell'attuazione.

Tutte le modifiche al sistema informatico e ai dati devono essere documentate.

Revisione periodica (Periodic Review):

La revisione periodica analizza il sistema computerizzato e fa in modo che sia ancora funzio-

nante ed operativo secondo la convalida iniziale. La frequenza di revisione periodica deve essere basata sul rischio e sulle criticità di ogni sistema. Tutti i sistemi computerizzati devono essere revisionati almeno ogni tre anni. La relazione di revisione periodica deve concludersi con:

- l'ufficiale dichiarazione che il sistema è adatto per l'uso,
- una giustificazione per cui l'uso continuato è accettabile malgrado problematiche riscontrate,
- l'indicazione di prendere il sistema e metterlo off-line durante l'esecuzione della revisione.

Se sono riscontrate lacune riguardanti le conformità, va messo in atto un piano di azioni correttive e preventive (*Corrective Action Preventive Action – CAPA*) per effettuare una bonifica entro un lasso di tempo commisurato ai rischi individuati.

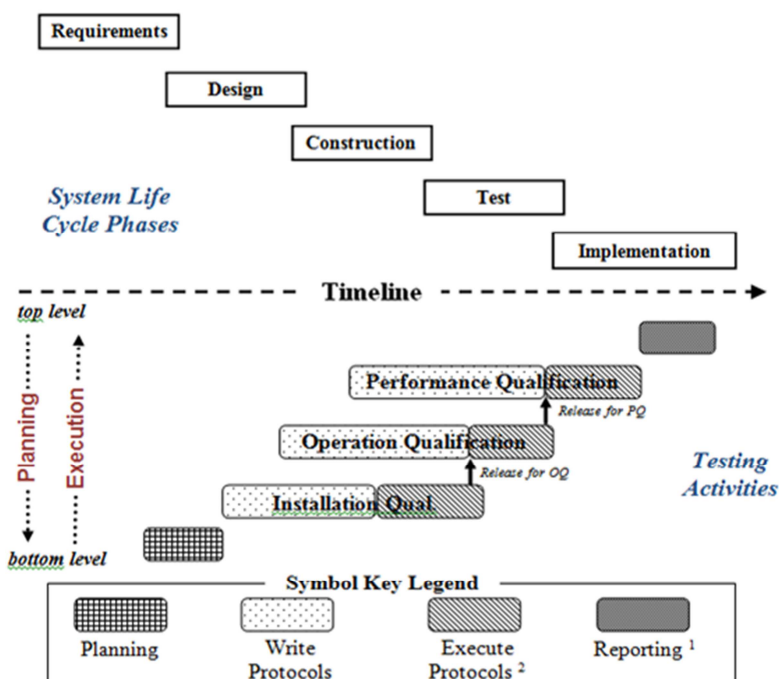


Figura 3 – Le fasi di un ciclo di vita di revisione periodica di un sistema, con la rappresentazione delle attività di test pianificate ed eseguite in corrispondenza delle principali fasi.

Conclusioni

In un ambiente competitivo e altamente regolamentato com'è quello in cui viviamo oggi, le aziende del settore farmaceutico devono concentrare le risorse più competenti e qualificate dove sono i rischi più elevati, in modo da ridurre al minimo i rischi per i pazienti e massimizzare l'utilizzo e l'efficienza delle risorse. La metodologia GAMP, infatti, esplicita un approccio che vuole eliminare qualunque minaccia alla salute del paziente, mettendo in piedi un processo di qualifica e validazione dei sistemi computerizzati, che garantisca l'efficacia dei processi produttivi a salvaguardia della salute del paziente.

GAMP versione 5 (Quality Risk Management Approach) si basa infatti su un processo in cinque fasi che prevede, man mano che si procede, di restringere l'attenzione ai punti dove ci sono i rischi maggiori, che saranno i soli punti in cui saranno applicati i controlli più rigorosi ed i test supplementari.



Figura 4 – I cinque passi del risk management approach. (Fonte: GAMP® 5, A Risk-Based Approach to Compliant GxP Computerized Systems,)

Per ottenere questo risultato, è indispensabile capire le diverse criticità. Le aziende devono avere una conoscenza approfondita dei propri processi di business e di quelli che sono definiti attributi di qualità critici (Critical Quality Attributes -CQA-) di tali processi.

Questa conoscenza, insieme ad appropriati metodi di gestione del rischio, permette di identificare potenziali aree che possono fallire e di individuare qualche area con rischio accettabile o basso rischio cui può essere assegnata una priorità più bassa o uno sforzo minore per la mitigazione dell'impatto. Deve essere possibile ridurre o eliminare il lavoro indesiderato a tutti i livelli di rischio, ma soprattutto in zone a basso rischio, liberando risorse critiche perché si dedichino e concentrino sulla riduzione dei rischi maggiori.



Luigi Vanore, laureato in Ingegneria Meccanica, inizia a lavorare nel 2000 come Junior Engineer nel settore della nautica da diporto. Partecipa a progetti di successo con team internazionali, sia

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

Dal prossimo mese di gennaio l'esame di certificazione PMP subirà alcuni cambiamenti, secondo quanto emerso da un Role Delineation Study (RDS) relativo alla professione, basato su indagini presso professionisti di tutti i settori, contesti lavorativi e aree geografiche.

Periodicamente il Project Management Institute (PMI) effettua questo tipo di studio, per garantire che la certificazione evolva in modo da soddisfare le esigenze della professione.

A seguire spieghiamo in cosa consistono i cambiamenti.

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

Cosa cambia nell'esame di certificazione PMP

Il prossimo 11 gennaio sarà l'ultimo giorno per sostenere l'esame di certificazione Project Management Professional (PMP) secondo gli attuali contenuti. Successivamente entreranno in vigore alcuni cambiamenti, sintetizzati nella seguente tabella:

Dominio	Modifiche
1 - Initiating the Project	Aggiunti i task 2, 7 e 8
2 - Planning the Project	Aggiunto il task 13
3 - Executing the Project	Aggiunti i task 6 e 7
4 - Monitoring and controlling the Project	Aggiunti i task 6 e 7
5 - Closing the Project	Nessun nuovo task aggiunto

I cinque domini sono rimasti gli stessi, ma all'interno degli stessi sono stati aggiunti i seguenti nuovi task:

Dominio 1 - Initiating the Project

- Task 2: Identify key deliverables based on the business requirements in order to manage customer expectations and direct the achievement of project goals.
- Task 7: Conduct benefit analysis with relevant stakeholders to validate project alignment with organizational strategy and expected business value.
- Task 8: Inform stakeholders of the approved project charter to ensure common understanding of the key deliverables, milestones, and their roles and responsibilities.

Dominio 2 - Planning the Project

- Task 13: Develop the stakeholder management plan by analyzing needs, interests, and potential impact in order to effectively manage stakeholders' expectations and engage them in project decisions.

Dominio 3 - Executing the Project

- Task 6: Manage the flow of information by following the communications plan in order to keep stakeholders engaged and informed.
- Task 7: Maintain stakeholder relationships by following the stakeholder management plan in order to receive continued support and manage expectations.

Dominio 4 - Monitoring and controlling the project

- Task 6: Capture, analyze, and manage lessons learned, using lessons learned management techniques in order to enable continuous improvement.
- Task 7: Monitor procurement activities according to the procurement plan in order to verify compliance with project objectives.

Chapter e Registered Education Provider (R.E.P.) dovranno aggiornare i corsi in base ai nuovi contenuti dell'esame di certificazione.

#SIC PROGRAMMA EVENTI

Data	Titolo	Luogo	Speaker
30 Novembre	Approfondimenti sul PMBOK Project Cost Management	Webinar	A. Volpe
14 Dicembre	Approfondimenti sul PMBOK Project Quality Management	Webinar	R. Sannino
14 Dicembre	Assemblea Generale dei Membri (AGM)	Napoli c/o Sala Gemito Galleria Principe di Napoli	Da definire
21 Dicembre	Approfondimenti sul PMBOK Project Human Resources Management	Webinar	G. Franco
11 Gennaio	Approfondimenti sul PMBOK Project Communication Management	Webinar	L. Vanore
18 Gennaio	Approfondimenti sul PMBOK Project Risk Management	Webinar	G. Franco
1 Febbraio	Approfondimenti sul PMBOK Project Procurement Management	Webinar	A. Elia
8 Febbraio	Approfondimenti sul PMBOK Project Stakeholder Management	Webinar	E. Grimaldi
22 Febbraio	Etica del Project Manager e percorsi di certificazione	Webinar	E. Grimaldi

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 possono 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.
"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

