

SIC DIXIT

LA NEWSLETTER DEL PMI-SOUTHERN ITALY CHAPTER

Settembre - Ottobre 2015

#EDITORIALE

I dati resi pubblici lo scorso mese di luglio dalla SVIMEZ (Associazione per lo sviluppo dell'industria nel Mezzogiorno), nel suo rapporto annuale, hanno lanciato l'ennesimo allarme sulla situazione economica e sociale del Meridione. I dati del rapporto mostrano il progressivo allargamento della forbice tra Mezzogiorno e resto del Paese. Sono negativi anche i dati sulle nascite che, al minimo storico da 150 anni, preannunciano quello che viene definito uno «tsunami demografico». La gravità del quadro che emerge è esplicitata senza mezzi termini: «Il depauperamento di risorse umane, imprenditoriali e finanziarie potrebbe impedire al Mezzogiorno di agganciare la possibile nuova crescita e trasformare la crisi ciclica in un sottosviluppo permanente».

Di fronte ai dati del rapporto SVIMEZ la politica ha pronunciato le parole di sempre,

elencando i settori (infrastrutture, energia, agricoltura) nei quali bisognerebbe investire. La novità è che questa volta le ricette sono state accompagnate dalla proposta di un «master plan per il Sud»: ciò non può non attirare l'attenzione di noi Project Manager.

L'argomento è stato ripreso da Enrico Viceconte, docente e autore di Management nonché nostro socio, in un articolo pubblicato sul Corriere del Mezzogiorno lo scorso mese di agosto e che riproponiamo in questo numero della nostra Newsletter. L'articolo afferma che un «master plan per il Sud» dovrebbe partire dai punti di forza del capitale umano, con l'obiettivo di utilizzare al meglio le risorse esistenti e attrarre di conseguenza i talenti dei quali abbiamo bisogno. La divergenza tra aree più sviluppate e meno sviluppate dipende, infatti, soprattutto dalla differenza di

In questo numero:

Editoriale Pag. 1

Il Project Management ed i futuri Ingegneri: l'esperienza dell'Università del Salento Pag. 3

Il PMBOK... questo sconosciuto!!! Pag. 8

Project Management Skills for Life Pag. 11

Storie di Project Management Pag. 14

Ercolano capitale della cultura per attrarre altri "cervelli" Pag. 17

Gestione dei disastri e dei progetti, quali analogie? Pag. 19

CCR Program, cosa cambia a partire dal 1° dicembre 2015 Pag. 23

Entrano in vigore le novità per l'esame di certificazione PMI-ACP Pag. 25

potenziale attrattivo, elemento che nel nostro territorio andrebbe migliorato attraverso iniziative professionali e imprenditoriali, nonché tramite progetti di innovazione e valorizzazione culturale. L'articolo cita esempi di successo e di potenziale successo, tra questi ultimi la candidatura di Ercolano a capitale italiana della cultura.

Condividiamo l'idea di fondo dell'articolo di Enrico Viceconte e vogliamo farla nostra, evidenziando in queste pagine le iniziative portate avanti dal nostro Chapter per contribuire alla valorizzazione del capitale umano presente nel nostro territorio, con l'auspicio che tali iniziative possano continuare in futuro e si possano ampliare.

Scuole e Università hanno un ruolo molto importante per educare le giovani generazioni a progettare iniziative e a portarle avanti, a individuare obiettivi e a definire un percorso per raggiungerli. Il nostro sogno, ma anche la nostra ambizione, è che le giovani generazioni siano in grado un giorno di sviluppare enormemente il potenziale attrattivo del nostro territorio. Il riscontro che abbiamo avuto nello scorso anno scolastico, come raccontato nelle prossime pagine, a conclusione delle attivi-

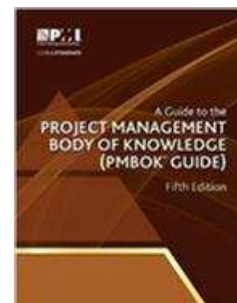
tà da noi svolte per supportare gli insegnamenti di Project Management (presso le Università) e per educare i giovani a tale disciplina (presso le scuole secondarie di secondo grado), ci rende convinti che invertire il trend mostrato dal rapporto SVIMEZ è possibile.

Gli obiettivi connessi alla crescita delle giovani generazioni non possono che avere un orizzonte di medio-lungo termine, quindi non basta. Un «master plan per il Sud» deve prevedere milestone di breve termine, da raggiungere attraverso il contributo di tutte le componenti del sistema (politiche, economiche e sociali). Un master plan, se riferito a progetti concreti calati in un disegno strategico, non può prescindere dalla funzione del Project Management e ciò significa che tutte le iniziative, siano esse piccoli interventi o grandi opere, devono essere gestite nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi.

Continuando a fare la nostra parte, auspichiamo quindi che il «master plan per il Sud» non si riveli l'ennesima boutade estiva, ma costituisca l'inizio di un percorso all'interno del quale il Project Management diventi protagonista del processo di rinascita del nostro territorio.

Webinar

Approfondimenti sul PMBOK



Il nostro Chapter si appresta a erogare una serie di webinar dedicati al PMBOK.

Un primo webinar sarà introduttivo sui concetti del Project Management. Seguiranno i webinar dedicati alle Knowledge Area del PMBOK, tenuti da relatori aventi esperienze in settori diversi. Chiuderà un webinar sull'etica del Project Manager e sui percorsi di certificazione.

La serie partirà nel prossimo mese di ottobre e si chiuderà a febbraio 2016.

A pagina 8 un articolo descrive obiettivi e contenuti dell'iniziativa. A pagina 10 è presente la locandina di presentazione e il calendario dei webinar.

Il Project Management ed i futuri Ingegneri: l'esperienza dell'Università del Salento

Giustina Secundo, Gianluca Elia, Alessandro Margherita, Ricercatori in Ingegneria Economico-Gestionale presso il Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione dell'Università del Salento, Lecce.

La convenzione tra il Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione dell'Università del Salento e il *Southern Italy Chapter* del *Project Management Institute* (PMI-SIC), avviata nel 2012, ha consentito anche quest'anno di accrescere le occasioni di diffusione e confronto sulle esperienze del Project Management all'interno della Facoltà di Ingegneria.

Si è concluso a fine maggio, per il secondo anno consecutivo, l'insegnamento di "*Project Management*" previsto al primo anno del corso di laurea Magistrale in *Management Engineering* dell'Università del Salento, tenuto dalla dott.ssa Giustina Secundo. I contenuti del corso, incentrati sugli standard del Project Management Body of Knowledge PMBOK® Guide 5th Edition (Project Management Institute, 2013), hanno consentito il riconoscimento agli studenti frequentanti delle *contact hour* richieste per la certificazione CAPM®. Accolta con grande entusiasmo dagli studenti è stata la metodologia di apprendimento "*project based*" e "*learner centred*", che ha consentito loro di diventare protagonisti attivi nel processo di acquisizione e sperimentazione degli strumenti metodologici nell'ambito di un project work loro assegnato. Obiettivo era lo sviluppo di un *Project Management Plan* per un'idea progettuale da loro proposta e condivisa nell'ambito di gruppi composti da 4 studenti. Le idee in campo hanno riguardato settori completamente distinti tra loro:

Il progetto *ApuliaX* ha proposto una piattaforma integrata di promozione del turismo in Puglia attraverso la possibilità di pianificare una vacanza, specificando un certo limite di budget. Il progetto *Market Drive*, invece, ha progettato un servizio innovativo di fast shopping per un supermercato utilizzando una app innovativa. Ancora legato al territorio, è stato il progetto *Snail Secretion* che ha proposto un processo innovativo di estrazione della bava di lumaca *Helix Aperta* per produrre prodotti alimentari e per la cosmesi. Infine, il progetto *Safe&Sound* ha progettato un servizio di riciclaggio innovativo basato sui principi del recupero, del design e della sostenibilità ambientale. Le attività progettuali hanno visto gli studenti pienamente motivati nell'utilizzo di metodologie, strumenti e software per il Project Management ed impegnati in momenti di dialogo con gli attori del territorio.

I momenti di confronto attivo in sessioni di brainstorming, *self assessment*, attività progettuali e lezioni, si sono alternati ai seminari specialistici tenuti da Project Manager certificati PMP (Project Management Professional) ed associati al PMI-SIC: il primo è stato il dott. Angelo Elia, responsabile del comitato editoriale della Newsletter SIC DIXIT, che lo scorso 4 maggio ha tenuto un seminario sull'"Agile Project Management", portando in aula anche la propria esperienza ultradecennale di Project Manager in Engineering Ingegneria Informatica e altre primarie aziende. Successivamente, il 21 maggio, Bruno D'Amico, Ingegnere e Project Manager presso Avio Aereo Brindisi - General Electric, ha portato la sua esperienza diretta in tema di "Change Management nel settore aeronautico". Infine, l'agenda di appuntamenti si è conclusa il 26 maggio con l'ing. Edoardo Grimaldi, Vice Presidente del PMI-SIC e Responsabile per

lo Sviluppo Professionale e Certificazioni, che ha consentito agli studenti di comprendere le competenze fondamentali di un Project Manager con il seminario “Project Manager: Gestore della Complessità. Competenze e Certificazione”. Alla sua presenza, in occasione del Workshop finale per la presentazione dei Project Management Plan, sono stati premiati i gruppi vincitori dei due awards messi in palio: *Innovative Award* per premiare l’idea progettuale più innovativa e la *Best Presentation Award* per premiare la presentazione migliore in termini di contenuti ed efficacia nella comunicazione. Grande l’entusiasmo degli studenti, che in tale occasione hanno ricevuto anche il certificato delle *contact hour* richieste per la certificazione CAPM®.

Oltre che nel corso di laurea magistrale in Management Engineering, il Project Management è studiato all’interno dei corsi di laurea in Ingegneria Civile e Ingegneria Industriale (sede di Brindisi) dell’Università del Salento. Al primo anno dei due percorsi di studio, l’insegnamento

di “Ingegneria Economica”, tenuto dal dott. Alessandro Margherita, presenta un approccio sistemico all’analisi e gestione dell’impresa moderna e dei progetti da un punto di vista tecnico-analitico e organizzativo-manageriale, sulla base di una vasta letteratura di Management e del Project Management Body of Knowledge PMBOK® Guide 5th Edition (Project Management Institute, 2013). Tra le competenze sviluppate rientrano l’applicazione di concetti e strumenti di Project Management alle diverse fasi e classi di attività di un progetto e la costruzione di un toolkit personale per l’avvio del percorso di praticante certificato di Project Management. La frequenza dell’insegnamento di “Ingegneria Economica” consente infatti di acquisire le *contact hour* necessarie per la certificazione CAPM®. Complessivamente, nell’anno accademico 2014-2015, sono stati circa 100 gli studenti dei corsi di laurea in Management Engineering, Ingegneria Civile ed Industriale che hanno ricevuto l’attestato di frequenza valido ai fini dell’esame di certificazione del PMI.



Foto 1 – I partecipanti al seminario “Agile Project Management” nell’ambito del corso di Project Management (Corso di laurea magistrale in Management Engineering – Università del Salento) tenuto dalla dott.ssa Giustina Secundo

Inoltre, la diffusione della cultura del Project Management non si è fermata alle strategie di apprendimento tradizionali con studenti in aula, ma si è arricchita anche della disponibilità di un modulo on line sui temi del Project Management, progettato e realizzato per diffondere i principi di base e la cultura del Project Management non solo all'interno dell'Università e nelle scuole superiori, ma anche nel mondo del lavoro, negli ordini professionali e nelle associazioni, nelle startup, e più in generale nella società. Il modulo è stato concepito per essere erogato sia attraverso un sistema di e-learning tradizionale, che attraverso i recenti sistemi per la gestione dei MOOC (Massive Open Online Courses). L'accesso al corso è gratuito e coloro che accederanno avranno anche la possibilità di interagire e confrontarsi con il docente che l'ha curato. Maggiori informazioni sono disponibili sul sistema <http://apollo.emi.unisalento.it/moodle> o contattando il responsabile del progetto: ing. Gianluca Elia (gianluca.elia@unisalento.it).

L'attività di introduzione dei contenuti del Project Management all'interno dei corsi di laurea ha fatto da volano per ulteriori attività quali l'avvio di tesi di laurea, l'organizzazione di seminari e workshop (anche attraverso collegamenti in video-conferenza) finalizzati a sensibilizzare sul tema della gestione dei progetti l'intera comunità degli studenti, ma anche dei docenti, dei ricercatori e del personale tecnico-amministrativo all'interno del Dipartimento. Con l'obiettivo finale di ampliare la diffusione della cultura del Project Management anche in altri corsi di laurea, dal prossimo anno accademico 2015/2016 sarà previsto un *Laboratorio di Project Management* per il corso di laurea triennale in Ingegneria Industriale.

Assunto alla base delle esperienze citate è la consapevolezza che i progetti rappresentano il volano per attivare processi di innovazione continua all'interno delle imprese che devono fronteggiare la complessità e la competizione negli attuali scenari di cambiamento. In tale sistema,



Foto 2 - La premiazione finale durante il Workshop di chiusura del corso di Project Management (Corso di laurea magistrale in Management Engineering – Università del Salento) tenuto dalla dott.ssa Giustina Secundo.

il ruolo dell'Ingegnere quale attore protagonista nella ideazione, progettazione e gestione delle varie fasi di un progetto è cruciale. Tanto più per il profilo dell'Ingegnere del futuro caratterizzato, oltre che da competenze tecniche e specialistiche "verticali", anche da skill "trasversali" quali la gestione dei progetti e le attitudini all'imprenditorialità. Ciò contribuisce ad offrire al neo-laureato un background formativo che gli consente sin da subito di partecipare attivamente alle fasi di progettazione, coordinamento e sviluppo di sistemi e progetti complessi.

Attori principali di questa attività di diffusione della cultura del Project Management sono Gianluca Elia, Alessandro Margherita e Giustina Secundo, tre ricercatori del gruppo di Ingegneria Gestionale dell'Università del Salento e titolari dei corsi sui temi del Project Management. Da parte loro, un sentito ringraziamento al PMI, al Southern Italian Chapter e ai suoi associati, per il rilevante impegno nel fare "sistema" con il mondo dell'università.



Alessandro Margherita è ricercatore di Ingegneria Economico-Gestionale presso il Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione dell'Università del Salento, dove insegna Ingegneria

Economica nel corso di laurea in Ingegneria Civile. Si occupa di process management, management information systems e imprenditorialità tecnologica in attività di ricerca e formazione accademica ed aziendale. Ha pubblicato in riviste quali *Expert Systems with Applications*, *Business Process Management Journal* e *Journal of Manufacturing Technology Management* ed è autore dei manuali "Fondamenti di Ingegneria del Business" (2010) e "Ingegneria d'Impresa" (2014). Ha conseguito il titolo di Dottore di Ricerca in "E-Business" e l'abilitazione al ruolo di Professore Associato. È stato visiting student presso il Center for Digital Business del MIT - Massachusetts Institute of Technology (USA) nel 2006, visiting researcher presso la PKU - Peking University di Pechino nel 2014 e Affiliate Researcher del Centre for Collective Intelligence del MIT nel 2014-2015.



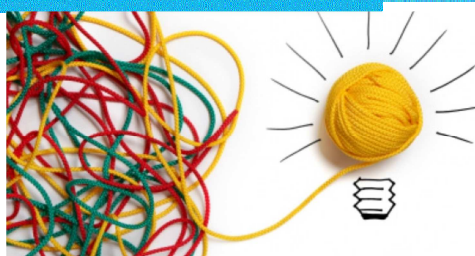
Giustina Secundo, è Ricercatrice in Ingegneria Economico-Gestionale presso l'Università del Salento (Lecce) dove ha maturato 15 anni di esperienza in attività di didattica e ricerca. Dal 2013 è Professore Aggregato di Project Management

nel corso di Laurea specialistica in Management Engineering. E' stata Project Manager di diversi progetti di alta formazione e ricerca dell'Università del Salento, che hanno coinvolto sia partner accademici internazionali, che partner industriali nazionali quali Alenia Aermacchi, Avio Aereo ed Engineering Ingegneria Informatica. E' autrice di 95 pubblicazioni internazionali sui temi della Gestione dell'Innovazione e dei Progetti, Gestione della Conoscenza e del Capitale Intellettuale, Sviluppo di competenze manageriali ed imprenditoriali. Ha scritto su *Journal of Intellectual Capital*, *Journal of Management Development*, *Knowledge Management Research & Practices*, *Measuring Business Excellence*. Nel 2014 è stata Guest Researcher presso la Aarhus University (Aarhus, Denmark) e nel 2015 è Visiting researcher presso l'Innovation Insights Hub della University of Arts (London, UK). Contatti: giusy.secundo@unisalento.it.



Gianluca Elia è Ricercatore in Ingegneria Economico-Gestionale presso l'Università del Salento, dove insegna "Gestione dell'Impresa Digitale" all'interno del Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale. I principali temi di ricerca

trattati sono la gestione della conoscenza e dei processi, i sistemi di apprendimento on line, l'imprenditorialità tecnologica, l'intelligenza collettiva. Su tali temi ha pubblicato numerosi articoli scientifici, oltre ad essere editor di tre libri. È stato Project Manager in numerosi progetti di ricerca nazionali ed internazionali, ed è il responsabile scientifico della convenzione tra Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione dell'Università del Salento e Southern Italy Chapter del Project Management Institute (PM-SIC). Nel 2014 è stato Visiting Researcher presso la Peking University di Pechino e la Renmin University of China di Pechino. Da Luglio 2014 a Luglio 2015 è stato Affiliate Researcher del Centre for Collective Intelligence del MIT (Boston, USA). Dal 2001 insegna in corsi accademici e corporate tematiche riguardanti knowledge management, project management, technology entrepreneurship.



WORKSHOP

Creatività e Progetti

Venerdì, 25 Settembre 2015 - Ore 16.15

STOÀ S.C.p.A.
Villa Campolieto,
Corso Resina, 283
80056 Ercolano, Napoli

L'applicazione attenta di una metodologia di Project Management non implica l'automatica eliminazione dei problemi; né che i rischi scompaiano o che non ci siano più sorprese. Infatti non è possibile controllare completamente tutta la complessità e l'incertezza insita nei progetti. Un buon Project Manager dovrà quindi coniugare la rigosità di processi e tecniche standard con una flessibilità e creatività indispensabili per affrontare, in maniera innovativa, le tante criticità che si incontrano durante il *project life cycle*. Pertanto, conoscere e praticare le fasi del pensiero creativo, gestire la creatività su se stessi e in un gruppo di lavoro, utilizzare tecniche inventive, gestire la valutazione delle idee e trasformarle in qualcosa di concreto, rappresentano competenze necessarie per districarsi in maniera vincente fra le tante variabili progettuali. La capacità di passare dall'idea creativa all'azione richiede però preparazione.

Obiettivo del workshop è illustrare come sia possibile sviluppare la nostra creatività ed applicarla efficacemente all'interno di contesti tecnici lavorativi.

Il seminario abilita all'acquisizione di **2 Contact Hour / PDU** per i soci del PMI-SIC.

Programma

16,15 – 16,30 Registrazione dei partecipanti

16,30 – 16,50 Vincoli e creatività nel Project Management – E. Viceconte

16,50 – 18,20 La creatività nei contesti tecnici – F. Sacerdoti

18,20 – 18,30 Q&A

Francesco Sacerdoti

Laureato in Ingegneria Elettronica nel 1988, è attualmente Visiting Scientist al CERN, consulente sull'innovazione per aziende e startup.

E' Professore a contratto nel College of Science and Technology della Temple University.

Ha sviluppato più di 150 sistemi di misura e controllo.

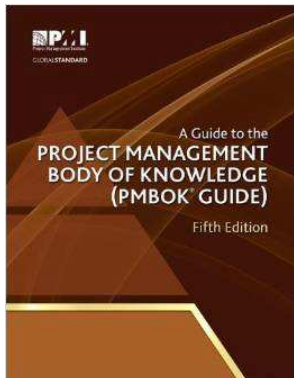
Si è occupato della realizzazione dei centri di controllo per quattro missioni dello Space Shuttle.

Ha depositato 17 brevetti e domande di brevetto.

Ha redatto 43 pubblicazioni internazionali ed italiane.

Il PMBOK.... questo sconosciuto!!!

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



E' il libro più diffuso a livello mondiale sul Project Management.... quasi cinque milioni di copie in circolazione. Tantissimi lo considerano la "Bibbia" per la gestione dei progetti e noi tutti ne siamo rimasti

affascinati quando l'abbiamo "studiato", perché la sua strutturazione permette di inquadrare in maniera sistemica una serie di concetti familiari a chi gestisce progetti. Eppure tanti si chiedono perché il PMI non propone dei template a supporto dei concetti espressi: project charter, risk register, communications management plan o anche un semplice template per un SAL.

Forse a volte confondiamo quello che è uno standard con una metodologia. Il PMBOK è uno standard ed è per questo che non troveremo mai, al suo interno, template strutturati che forniscano indicazioni guidate su come realizzare uno dei deliverable proposti. Ma questa è anche la forza del "Corpo della Conoscenza della Gestione dei Progetti". Uno standard come il PMBOK riesce a guidare con la stessa efficacia chi gestisce progetti informatici, aeronautici, farmaceutici, progetti di ricerca e in ambito Pubblica Amministrazione, nel settore costruzioni e in quello sanitario, proprio per la sua generalità e sistematicità. Project Manager che operano su aree di business anche molto distanti riescono a parlare la stessa lingua, grazie anche alla nomenclatura, ai processi, ai deliverable proposti dal PMBOK.

Una metodologia (ce ne sono diverse che partono dallo standard PMBOK), invece, di solito si verticalizza su una specifica area di business, arricchendosi di modelli e template tipici di quel settore ed utili alla gestione operativa di un progetto. Fornisce strumenti molto più pratici, ma proprio per questo tali modelli sono spesso specifici dell'area in cui la metodologia viene declinata.

Partendo da queste considerazioni, dando anche seguito alla richiesta di alcuni soci che hanno seguito i webinar dedicati ad alcuni standard del PMI organizzati dal nostro Chapter negli scorsi mesi di febbraio e marzo, abbiamo deciso di organizzare dodici webinar di approfondimento sul PMBOK della durata di un'ora ciascuno. Abbiamo previsto un webinar introduttivo sui concetti del Project Management, quindi dieci webinar per trattare ciascuna Area di Conoscenza e alla fine un webinar sull'etica del Project Manager e sui percorsi di certificazione.



Non si tratta di un corso di preparazione all'esame PMP o CAPM e non sono previste esercitazioni o domande d'esame. L'obiettivo è approfondire ciascuna Area di Conoscenza del PMBOK, presentando i principali deliverable e alcuni tools and techniques utilizzati per ottenerli. Ogni speaker porterà qualche esempio di come ciascuna Area di Conoscenza si riferisce a

progetti reali, cercando quindi di dare concretezza a concetti e processi che possono sembrare teorici. Gli speaker provengono da settori diversi in modo che ognuno possa portare in dote e condividere il proprio bagaglio di esperienza e operatività sulla propria area di business.

Si partirà il prossimo 5 ottobre e si arriverà a febbraio 2016, secondo un calendario consultabile sul sito del PMI-SIC. Si tratta di un impegno notevole che prevede l'erogazione di due webinar al mese. Gianni Dandreamatteo e Bruno Padricelli si sono offerti di gestire, insieme al sottoscritto, l'organizzazione di questa serie di eventi.

I webinar sono aperti a tutti, gratuitamente per i nostri soci e a pagamento per i non soci (gli studenti godranno di una fee ridotta).

I temi trattati sono sicuramente di interesse per gli studenti e per coloro che si stanno avvicinando al Project Management, ma anche i tanti soci certificati troveranno appeal nell'idea di rinfrescare alcuni concetti presenti nel PMBOK e arricchiti da esempi di vita vissuta.

Io personalmente mi sono certificato studiando sulla versione del PMBOK del 1996, molti altri hanno studiato sulla versione 3 o 4 del PMBOK. Verificare le differenze dell'attuale versione rispetto alle precedenti può dunque essere importante.

Lo strumento webinar consente di raggiungere i diversi soci che abbiamo sul vasto territorio del PMI-SIC, che va dalla Calabria al Molise e comprende anche Sicilia e Sardegna. Siamo quindi convinti che l'iniziativa otterrà un buon successo.

Sul sito del PMI-SIC troverete le informazioni e le modalità di iscrizione a questa iniziativa.

Le edizioni del PMBOK

Il Project Management Institute (PMI), fondato nel 1969, ha pubblicato la prima edizione ufficiale del PMBOK nel 1987 come "The Project Management Body of Knowledge".

Nel 1996 il testo "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (PMBOK Guide) ha sostituito come prima edizione il PMBOK del 1987.

Le successive edizioni sono tutte state pubblicate come PMBOK Guide in sostituzione delle edizioni precedenti. Nel 2000 è stata pubblicata la seconda edizione e nel 2004 la terza.

Nel 2008 è stata pubblicata la quarta edizione. La novità più significativa, rispetto alla precedente edizione, è stata la distinzione tra il Project Management Plan e i documenti di progetto utilizzati per gestire lo stesso.

L'edizione attualmente in vigore, la quinta, è stata pubblicata nel 2013. La novità più rilevante, rispetto alla precedente edizione, è stata l'introduzione di una nuova Knowledge Area (Project Stakeholder Management) dedicata alla gestione degli Stakeholder di progetto. La quinta edizione è articolata in 10 Knowledge Area e 47 processi di Project Management.



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

APPROFONDIMENTI SUL PMBOK

12 webinar della durata di 1 ora ciascuno

Appuntamenti di lunedì dalle ore 13 alle ore 14

PROGRAMMA

Data	Argomento	Speaker
05/10/2015	Introduzione al Project Management - Concetti base	Gianni Dandreamatteo
12/10/2015	Project Integration Management	Gianni Dandreamatteo
26/10/2015	Project Scope Management	Bruno Padricelli
09/11/2015	Project Time Management	Antonio Caforio
16/11/2015	Project Cost Management	Antonello Volpe
30/11/2015	Project Quality Management	Raffaele Sannino
14/12/2015	Project Human Resources Management	Giacomo Franco
21/12/2015	Project Communication Management	Luigi Vanore
11/01/2016	Project Risk Management	Giacomo Franco
18/01/2016	Project Procurement Management	Angelo Elia
01/02/2016	Project Stakeholder Management	Edoardo Grimaldi
08/02/2016	Etica del Project Manager e percorsi di certificazione	Edoardo Grimaldi

Ogni webinar abilita all'acquisizione di **1 Contact Hour / PDU**

Il programma è gratuito per i soci PMI-SIC e IFPUG-ISMA.

Per i non soci PMI-SIC e IFPUG-ISMA è prevista una fee di 40€ (+IVA) per l'intero programma.

Per gli studenti e i soci degli enti convenzionati con il PMI-SIC la fee è ridotta a 20€ (+IVA).

Per iscrizioni e ulteriori informazioni visitare il sito www.pmi-sic.org

Project Management Skills for Life

Giuseppe Coccozza, PMP - ITIL, PMIEF Liaison del PMI-SIC

Raffaele Sannino, PMP - ITIL, Direttore aggiunto - Responsabile Commissione Ricerca del PMI-SIC

La fondazione PMIEF (PMI Educational Foundation) conduce da anni iniziative a livello mondiale rivolte al mondo della scuola e rende disponibili risorse cui attingere per supportare tali iniziative. Uno dei principali obiettivi della Fondazione è quello di preparare i giovani al successo nella vita attraverso le competenze di Project Management da trasmettere agli studenti di ogni ordine e grado, includendo la formazione dei docenti. Al fine di attuare nel territorio napoletano tale obiettivo, il PMI-SIC ha proposto all'Ufficio Scolastico Regionale (USR) della Campania la realizzazione di un'iniziativa volontaristica per diffondere la cultura del Project Management nelle scuole secondarie di II grado di Napoli.

L'USR ha accolto la proposta e si è dato vita all'iniziativa *Project Management Skills for Life*, partendo dall'anno scolastico 2014-2015.

L'obiettivo iniziale dell'iniziativa era quello di fornire agli studenti meritevoli delle IV e V classi alcune conoscenze di base di Project Management secondo lo standard PMBOK. La scelta di destinare l'iniziativa agli studenti meritevoli era dettata dalla volontà di premiare i talenti con l'offerta di un percorso formativo di eccellenza per arricchire il loro portfolio di competenze. L'intenzione era quella di trasmettere agli studenti l'importanza di un'adeguata pianificazione sia nella vita di studente (per imparare a progettare e a realizzare il proprio percorso di studi) sia nella vita in generale (per supportare la definizione di un insieme di obiettivi ed elaborare un percorso per raggiungerli).



L'idea originaria era quella di creare un vero e proprio laboratorio con il supporto di almeno un docente per ogni classe, dedicando un paio di sessioni (ciascuna da due - tre ore) ai docenti per fornire loro una panoramica delle dieci aree di conoscenza del PMBOK e per condividere con loro il percorso degli studenti. I docenti dovevano fungere da supporto (continuativo) per gli studenti e da tramite con l'esperto del PMI SIC preposto a seguire la classe.

Un secondo obiettivo, connesso all'iniziativa, era quello di erogare ai docenti coinvolti nel laboratorio delle sessioni formative "formali", a completamento delle prime due, per un totale di circa 30 ore. Le ore sarebbero state riconosciute come "contact hours" ai fini dell'esame di certificazione CAPM. Il completamento di questo percorso formativo sarebbe stato riconosciuto dalla USR Campania quale attestazione valida per la valutazione delle attività progettuali della scuola (per esempio, candidatura a Tutor dei progetti PON).

In corso d'opera, è stato necessario fare i conti con gli inevitabili cambiamenti, sperimentare i "vincoli" propri del mondo della scuola e adeguarsi alle necessità degli Istituti Scolastici individuati. Come conseguenza di ciò, l'iniziativa, in questa prima versione sperimentale, è stata significativamente rivisitata. In sintesi, essa si è tradotta nell'erogazione di un seminario rivolto a studenti di III, IV e V classi della scuola secondaria di II grado, selezionate dagli Istituti Scolastici identificati dalla USR Campania, incentrato sui concetti fondamentali del Project Management.

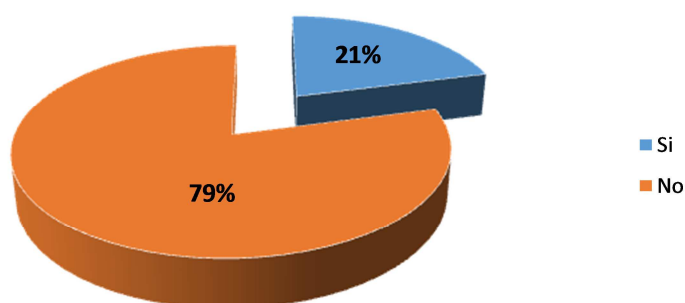
Avendo a che fare con studenti molto giovani, il team di lavoro ha dovuto adeguare in tempo “quasi reale” contenuti e modalità espositive. Il team ha provveduto alla redazione del materiale formativo di base e alla revisione dello stesso, nonché a recepire i molteplici cambiamenti che si sono resi necessari; allo stesso tempo si è reso disponibile per presenziare a momenti divulgativi sul territorio e ad erogare i seminari presso gli Istituti Scolastici individuati.

I seminari sono stati tenuti tra il 20 aprile e il 18 maggio 2015 presso gli Istituti Scolastici:

- ITE Caruso di Napoli
- IPSEOA Rossini di Napoli
- ISIS Pagano/Bernini di Napoli
- ITIS A. Volta di Napoli
- IIS Minzoni di Giugliano in Campania

ed hanno visto il coinvolgimento di circa 150 studenti di III, IV e V classi, scelti dai docenti dei rispettivi Istituti.

Aveva mai sentito parlare di Project Management prima di oggi

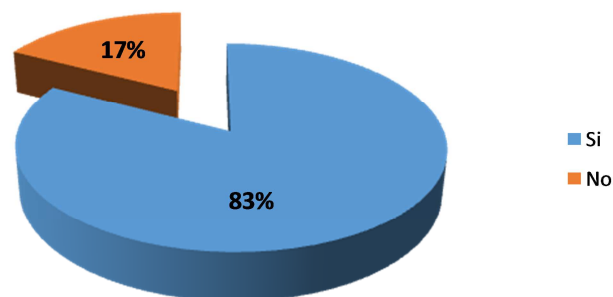


I risultati raccolti a valle dei seminari, con un questionario di gradimento, sono stati lusinghieri, soprattutto considerando il fatto che 4 studenti su 5 non avevano mai sentito parlare di Project Management prima del seminario stesso.

Analogamente, si reputa più che incoraggiante l'interesse mostrato dagli studenti verso potenziali altre iniziative incentrate sulle tematiche proprie del Project Management.

Questi risultati saranno alla base dell'analisi che sarà condotta congiuntamente (PMI-SIC e USR

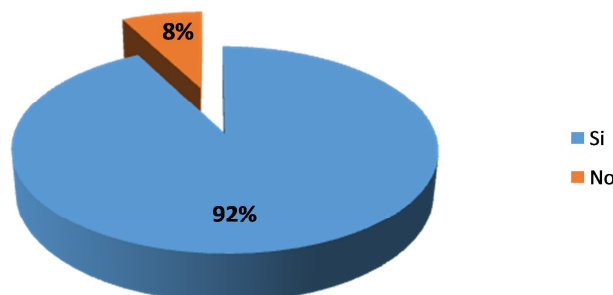
Parteciperebbe ad altre iniziative su tematiche di Project Management



Campania) per valutare modalità, forme e contenuti di iniziative future, incentrate sulle discipline proprie del Project Management e rivolte a studenti e docenti delle scuole secondarie di II grado della Campania, nel prossimo anno scolastico e, possibilmente, negli anni a venire.

L'iniziativa è stata resa possibile grazie alla sponsorship del Direttore Generale del USR Campania – dott.ssa Luisa Franzese – al supporto della responsabile del Polo Qualità della Campania – prof.ssa Angela Orabona – all'impegno di un gruppo di undici volontari – tutti PMP e soci del PMI-SIC – e, tra questi, alla perseveranza di Giuseppe Coccozza. I volontari del PMI-SIC che hanno partecipato all'iniziativa sono: Mariapia Bonavita, Giosuè Castaldi, Gaetano Castellone, Giuseppe Coccozza, Gennaro Gravina, Andrea Masone, Michele Milone, Aniello Oliviero, Raffaele Sannino, Vincenza Sgambati e Massimo Violante.

Consiglierebbe la partecipazione ad eventi simili a un suo collega





Giuseppe Cocozza, si è diplomato in Informatica nel 1974 a Napoli, è PMP dal 2014 ed è certificato ITIL Foundation dal 2006. Ha lavorato dal 1976 al 1985 alla ITALDATA SpA

nel CED aziendale, assumendone nel 1982 la direzione. Dal 1986 al 2014 ha lavorato alla Sipe Optimization poi EDS Italia e successivamente HP Enterprise Services, fino ad ottobre 2014. I questi anni ha operato prevalentemente per la P.A. centrale, tra gli altri per il Ministero del Lavoro, il Ministero della Giustizia, il Consiglio Superiore della Magistratura ed il Ministero dell'Istruzione. La sua collaborazione con il Ministero dell'Istruzione è durata circa 15 anni e dal 2005 ha ricoperto l'incarico di Account Delivery Manager per gli Uffici Centrali e Periferici, assicurando l'implementazione ed erogazione dei servizi infrastrutturali forniti da HP agli utenti del Ministero e degli Uffici Scolastici Regionali. Per il PMI SIC ha avviato il progetto "Project Management Skills for Life" con l'Ufficio Scolastico Regionale della Campania per diffondere la cultura del Project Management nelle scuole.



Raffaele Sannino, si è laureato in Ingegneria Elettronica nel 1988 presso l'Università Federico II di Napoli, è PMP dal 2003, è certificato ITIL V3 Foundation dal 2011. Ha lavorato in Fiat Auto, Data Base Software, Electronic Data Systems ed è attualmente dirigente in HP Enterprise Services dove svolge il ruolo di Delivery Manager. Lavora nel settore IT da circa 27 anni, e ha maturato esperienze in tutte le fasi operative del ciclo di vita del software, così come nella gestione di progetti e di programmi complessi e nell'erogazione di servizi a livello Enterprise per grossi clienti. Da circa 20 anni si interessa alle tematiche del Project Management, ricoprendo vari ruoli - Project Manager, Program Manager, Delivery Manager. Ha avuto modo di fare esperienze significative anche nel settore del "Productivity and Performance Improvement" ricoprendo (per EDS) incarichi a livello locale, nazionale e, tra il 2005 e il 2006, di PPI Leader per la regione EMEA. Ha avuto modo di praticare gli standard ISO, CMMI e, più recentemente, ITIL. Ha svolto attività di consulente presso realtà significative del settore pubblico e privato per la definizione di processi di gestione e di produzione.

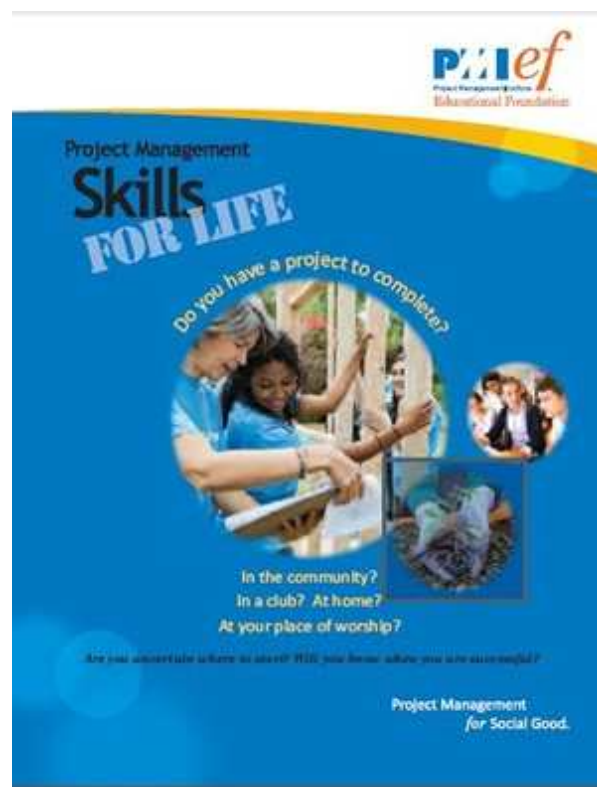
Nuovo PMIEF Liaison per il PMI-SIC

Dal 1° agosto 2015 Giuseppe Cocozza ha assunto il ruolo di PMIEF Liaison del PMI-SIC, in sostituzione dell'ing. Paola Morgese.

Il PMIEF Liaison ricopre un importante ruolo di tramite tra la Fondazione PMIEF ed i PMI Chapter o le PMI Community of Practice. In particolare, promuove tra i soci la conoscenza e l'uso delle risorse PMIEF disponibili per usi non commerciali e coinvolge i soci nella valorizzazione dell'uso del Project Management a beneficio, significativo e duraturo, delle comunità locali e non solo.

Il PMIEF Liaison si occupa, all'interno del nostro Chapter, anche di produrre gli articoli dedicati alla Fondazione PMIEF da pubblicare sulla nostra Newsletter SIC DIXIT, all'interno della quale è presente una sezione dedicata proprio alle iniziative che fanno capo alla Fondazione.

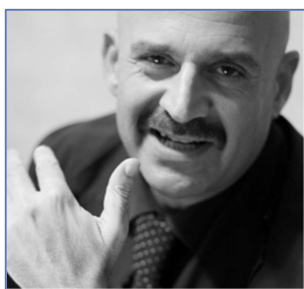
Il Comitato Editoriale dà il benvenuto a Giuseppe Cocozza e ringrazia l'ing. Paola Morgese per il contributo dato.



Storie di Project Management

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

Come ogni mese siamo qui a proporre la storia di un collega che vive giornalmente, con entusiasmo e passione, la professione di Project Manager. Lo facciamo con una vecchia conoscenza del PMI-SIC, Giosuè Castaldi, che oltre a parlarci del suo percorso professionale - vissuto in parallelo all'evoluzione dell'Information Technology - ci porta la sua opinione e le sue sensazioni derivanti dall'attività di volontariato che ha svolto nell'ambito dell'iniziativa *Project Management Skills For Life*. L'iniziativa ha avuto lo scopo di diffondere il Project Management nelle scuole superiori della provincia di Napoli ed è stata portata avanti dal PMI-SIC in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale (USR) della regione Campania (l'articolo della sezione PMIEF di questo numero è dedicato proprio a tale iniziativa).



Diplomato in Informatica nel 1981 presso l'ITIS "F. Giordani" di Napoli, ha trascorso i primi dieci anni di vita professionale in una media azienda napoletana di sviluppo software, ricoprendo diversi ruoli da Programmatore a Capo Progetto e lavorando presso diversi clienti nello sviluppo di sistemi informativi. Nel 1995, dopo una breve parentesi come responsabile CED per un gruppo industriale romano, è approdato in EDS poi divenuta HP, azienda nella quale tuttora lavora. Per circa dieci anni ha gestito progetti di tipo applicativo (sviluppo software), poi a partire dal 2005 ha iniziato a gestire progetti in ambito infrastrutturale (ITO – Infrastructure Technical Orga-

nization) per il cliente ENI. Tra le esperienze più rilevanti, ha gestito un progetto per il roll out di postazioni di lavoro (15.000 desktop/laptop installati e personalizzati) durato otto mesi e un progetto di integrazione di una consociata ENI (coinvolte circa 800 unità lavorative suddivise in 4 sedi fisiche) della durata di diciotto mesi. In questi ultimi dieci anni ha affiancato all'attività di Project Manager un percorso formativo che lo ha portato a iscriversi al PMI-SIC nel 2008 e alla certificazione PMP nel 2011.

Ti sei diplomato in Informatica e hai avuto le prime esperienze lavorative agli albori di questa disciplina. Come ricordi quegli anni?

All'epoca erano ben poche le persone che conoscevano il termine "informatica". Nel triennio scolastico di specializzazione ci esercitavamo con un elaboratore i cui programmi, scritti in linguaggio Fortran, erano immessi attraverso le famose schede perforate. I personal computer erano agli esordi, almeno nel mercato italiano, e l'ambito era a totale appannaggio dei sistemi Mainframe IBM 43xx e/o Mini IBM Serie 3x. Ho vissuto le prime esperienze lavorative in un periodo nel quale la produzione di software era gestita a livello artigianale più che attraverso processi ben definiti, ad esempio le attività erano poco tracciate e documentate e di conseguenza non facilmente replicabili. Tuttavia ricordo con piacere e nostalgia quegli anni, perché non esistevano soluzioni pronte ed era tutto da creare.

Ma poi hai vissuto il passaggio a una dimensione più industriale di produzione del software....

Tutto è cambiato quando da una media azienda sono passato a lavorare per un'azienda multinazionale "project oriented" il cui grado di maturità in ambito Project Management era molto alto, anche se forse io non potevo rendermene conto. Sono stato catapultato in un mondo dove più grande era il progetto e minore era l'ambito di manovra. Dal mio punto di vista

bisognava seguire dei processi “perché era così”, perché l’azienda lo imponeva. Solo dopo molto tempo ho capito che EDS era un’azienda avanti nel Project Management, che adottava determinati processi in tutti i paesi nei quali era presente.

Il Project Management quando è entrato nella tua sfera professionale?

Posso dire di aver applicato per anni il *modus operandi* e la mentalità del Project Management ma di essermene reso conto solo successivamente, soprattutto quando (circa dieci anni fa) sono passato dall’essere considerato un “Capo Progetto” all’essere considerato un “Project Manager”. Sono entrato a far parte di un team internazionale composto da Project e Program Manager ingaggiati solo ed esclusivamente per attività di gestione progettuale. E’ iniziato un percorso formativo che mi ha portato al conseguimento della certificazione PMP, un percorso impegnativo che mi ha dato tante soddisfazioni.

*“Sono convinto che dobbiamo uscire dai soliti ambiti se vogliamo dare una mano al nostro Paese. Dobbiamo divulgare i concetti, la mentalità e il miglior *modus operandi* del Project Management nella Pubblica Amministrazione e nel Terzo Settore.”*

Come vedi ora il tuo futuro nel Project Management?

Complice anche la mia indole di esploratore ho scoperto nuove strade e probabilmente sono all’inizio di una nuova fase. Sono convinto che dobbiamo uscire dai soliti ambiti se vogliamo dare una mano al nostro Paese. Dobbiamo divulgare i concetti, la mentalità e il miglior *modus operandi* del Project Management nella Pubblica Amministrazione e nel Terzo Settore.

Ritengo che in questi due mondi si possa aprire un apposito filone informativo e formativo per i Project Manager, promuovendo un protocollo di saperi e competenze ad hoc e costruendo una comunità professionale di riferimento, magari guidata dal PMI-SIC.... Credo che questa sia la nuova frontiera e la sfida più importante che ci attende e che mi piacerebbe affrontare.

Quali sono le esperienze vissute con il PMI che ti hanno maggiormente arricchito?

Attraverso il PMI, in particolare attraverso il PMI-SIC, ho avuto modo di conoscere tanta gente e nuovi ambiti da esplorare. In particolare, evidenzio l’iniziativa Project Management Skills for Life, che ha avuto l’obiettivo di divulgare il Project Management nelle scuole superiori della regione Campania. Tutto è nato due anni fa quando ho partecipato ad alcune sessioni formative tenute da Edoardo Grimaldi (Vice Presidente PMI-SIC) in alcune scuole superiori di Napoli. Tale primo approccio è stato per me ispiratore, quindi forte della mia natura ed esperienza di “integratore” ho coinvolto Raffaele Sannino e Giuseppe Coccozza (miei colleghi in HP e noti esponenti del PMI-SIC). L’iniziativa si è poi sviluppata in collaborazione con l’Ufficio Scolastico Regionale della Campania e soprattutto Giuseppe Coccozza ha contribuito a rendere l’iniziativa mediaticamente più importante.

Quale è stata, secondo te, la percezione che studenti e docenti hanno avuto del Project Management?

In generale è stata molto positiva, come dimostrato dai risultati raccolti attraverso il questionario di gradimento, che ha anche rilevato l’interesse verso eventuali future iniziative sul Project Management. Ritengo che i risultati si possano comunque migliorare rivedendo l’approccio con gli studenti da parte di noi Project Manager, in genere abituati a interagire con professionisti nostri pari. L’interazione con gli studenti a fini divulgativi non si inventa da un

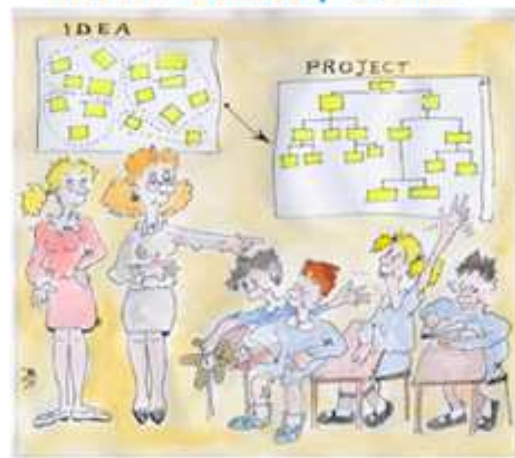
giorno all'altro, per questo credo che nelle future iniziative un grosso contributo potrebbe arrivare dagli insegnanti. Si potrebbe anche creare una "compagnia di Project Manager volontari" che, sulla base dell'esperienza maturata, sia di supporto e guida operativa per gli altri Project Manager.

"Ritengo che oggi saper pianificare e gestire sia importante in tutti i settori (professionali e personali), non solo a livello macro (cioè in grandi imprese quali il lancio di un satellite nello spazio) ma anche a livello micro (cioè nelle iniziative di tutti i giorni quali l'organizzazione di un viaggio tra amici)"

Un professionista del mondo produttivo che decide di impegnarsi in attività con i ragazzi delle scuole ha, in genere, delle motivazioni forti. Quali sono state le tue?

Mi sono immedesimato nella figura del padre (quale sono) i cui figli finiscono un primo importante percorso di studi e non sono assolutamente preparati ad affrontare molti aspetti lavorativi e di vita, perché mancanti di alcune nozioni basilari come i fondamenti del Project Management. Ritengo che oggi saper pianificare e gestire sia importante in tutti i settori (professionali e personali), non solo a livello macro (cioè in grandi imprese quali il lancio di un satellite nello spazio) ma anche a livello micro (cioè nelle iniziative di tutti i giorni quali l'organizzazione di un viaggio tra amici). Inoltre, partecipando all'iniziativa presso le scuole ho pensato di poter dare un contributo alla valorizzazione del capitale umano presente nel nostro territorio.

Projects from the future®: Kit for Primary School



Oltre all'iniziativa *Project Management Skills for Life*, portata avanti dal nostro Chapter in collaborazione con all'Ufficio Scolastico Regionale (USR) della Campania, segnaliamo l'iniziativa *Projects From the Future - Primary Schools*, che è stata promossa e anche finanziata dalla Fondazione Micron (<http://www.micron.com/foundation>) ed è stata portata avanti in collaborazione con il PMI Northern Italy Chapter (PMI-NIC).

Si tratta di un progetto didattico innovativo, che ha visto l'utilizzo di un kit metodologico per la scuola primaria (<http://goo.gl/kVvqHc>). I volontari del PMI-NIC hanno curato la formazione dei docenti e l'affiancamento all'utilizzo del kit metodologico. Sono state coinvolte quattro scuole primarie, due al nord (Robbiate e Busnago) e due al sud (Acireale e Caserta), con l'opportunità per le stesse di ricevere dalla Fondazione Micron un contributo economico per l'acquisto di una lavagna interattiva multimediale.

Il PMI-NIC ha coinvolto il PMI-SIC nella cerimonia finale del progetto presso le scuole di Acireale e Caserta: alcuni nostri volontari hanno presenziato raccogliendo i feedback di insegnanti e bambini, dei quali fare tesoro in vista di future analoghe esperienze.

Ercolano capitale della cultura per attrarre altri «cervelli»

Enrico Viceconte, docente e autore di Management

Articolo pubblicato su *Il Corriere del Mezzogiorno* del 18 agosto 2015



L'immagine abusata della "fuga dei cervelli" dal Sud, che suggerisce interventi di tamponamento di una perdita, dovrebbe essere riformulata come "attrazione dei cervelli" verso il Sud. Un "cervello" va verso il territorio più fertile per la realizzazione delle proprie vocazioni e quello che conta è il saldo tra i talenti che partono e quelli che arrivano. La divergenza tra aree più sviluppate e meno sviluppate dipende in misura crescente dal potere attrattivo della polarizzazione, in certi luoghi fertili, di talento, conoscenza ed innovazione. Perché il vantaggio genera altro vantaggio e il talento altro talento.

La Campania, ad esempio, ha ancora una massa critica industriale in grado di invertire il flusso del talenti, offrendo la presenza di un attrattivo assortimento di settori industriali che poche regioni d'Europa possono vantare. Università e centri di ricerca, come è stato scritto su queste

pagine, non mancano. Ma il potenziale attrattivo stenta a tradursi in una crescita e i talenti formati in Campania emigrano verso il centro-nord o all'estero.

Spesso basta saper utilizzare e migliorare l'esistente, inteso come risorse materiali ed immateriali. Ad esempio le reti che già esistono e le cose che funzionano. L'idea di una candidatura di Ercolano a Capitale italiana della cultura è eccellente, per i motivi che su queste pagine sono stati presentati. Attrattori paesaggistici e culturali unici al mondo, centri di ricerca e di alta formazione frutto di un'antica tradizione scientifica sono lì, a portata di mano. Il progetto della Fondazione Packard per Ercolano, oggi citatissimo come buona pratica, è da anni attivo, all'insaputa dei più, con la capacità di attrarre intelligenza da tutto il mondo a favore del territorio.

Un altro esempio: nella vanvitelliana Villa Campolieto di Ercolano, da venticinque anni la Stoà, Istituto di Studi per la Direzione e Gestione d'Impresa, fa alta formazione e ricerca nelle discipline del management. Un luogo dove si sono formati presidenti ed amministratori delegati di aziende internazionali come Unilever e Wind e che ha attratto docenti dalle più importanti istituzioni accademiche del mondo. Nella scuola in cui, all'inizio degli anni '90, per la prima volta in Europa, il Massachusetts Institute of Technology presentava i risultati delle sue ricerche sul sistema Toyota, attualmente si svolgono corsi e seminari sulle tecniche di produzione lean per le imprese campane del settore aerospaziale, sul Systems Engineering, e sull'Operations Management. Insomma tutto quello che serve per modernizzare i settori industriali presenti in Campania che hanno fame di cultura manageriale avanzata. L'Executive master in "Tecnologie e sistemi avanzati di produzione aeronautica" ha appena diplomato venti ingegneri di aziende del settore che hanno elabora-

to, a fine corso, progetti di innovazione nelle proprie aziende. Insegnano a Stoà “startupper” campani che hanno creato la propria impresa innovativa in Campania e non nella Silicon Valley. Ad esempio Giovanni Caturano di Spinvector, azienda nota nel mondo nel campo dei videogame e della realtà virtuale applicata ai beni culturali, e Antonio Caraviello che, con i suoi giovanissimi soci, è tornato a 27 anni dalla Germania per fondare Sòphia High Tech, l’unica società in Italia, e la seconda in Europa, che svolge attività di produzione, progettazione e commercializzazione di attrezzature di laboratorio per lo svolgimento di test su materiali innovativi per l’aerospazio.

Un master plan per il Sud dovrebbe partire dai notevoli punti di forza del proprio capitale umano, e dalla possibilità di attrarne di nuovo, mantenendo viva la fertilità intellettuale del territorio. Gli hub della conoscenza si basano su un milieu culturale fatto di tradizione e di innovazione. A volte basta utilizzare meglio l’esistente per attrarre i talenti di cui abbiamo bisogno.



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*.

Capitale italiana della cultura

Ercolano è una delle città candidate al titolo di Capitale italiana della cultura 2016 e 2017.



Le altre città candidate sono Aquileia, Como, Mantova, Parma, Pisa, Pistoia, Spoleto, Taranto e Terni.

Come si può leggere nel bando del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, il conferimento del titolo di Capitale italiana della cultura ha l’obiettivo di “*sostenere, incoraggiare e valorizzare la autonoma capacità progettuale e attuativa delle città italiane nel campo della cultura, affinché venga recepito in maniera sempre più diffusa il valore della leva culturale per la coesione sociale, l’integrazione senza conflitti, la conservazione delle identità, la creatività, l’innovazione, la crescita e infine lo sviluppo economico e il benessere individuale e collettivo*”. L’iniziativa è nata sull’onda dell’assegnazione a Matera del titolo di Capitale europea della cultura 2019.

Le città candidate hanno dovuto presentare un dossier contenente il programma delle attività culturali previste per l’arco temporale di un anno solare. La scelta delle due città vincitrici, rispettivamente per il 2016 e il 2017, avverrà entro quest’anno da parte di una giuria composta da esperti indipendenti di chiara fama nel settore della cultura, delle arti, della valorizzazione territoriale e turistica.

Le città vincitrici godranno ciascuna di un contributo di un milione di euro, da destinare alla realizzazione degli interventi indicati nel dossier.

Gestione dei disastri e dei progetti, quali analogie?

Raffaele Bove, Disaster Manager, Dirigente Medico Veterinario ASL Salerno

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

Il Disaster Management è nato in Italia con il terremoto dell'Irpinia del 1980: il governo nominò un commissario straordinario (Giuseppe Zamberletti) per far fronte all'emergenza, ma il ritardo nei soccorsi e l'assenza di coordinamento resero evidente l'esigenza di creare una struttura permanente, così nel 1982 fu istituito il Dipartimento della Protezione Civile. Successivamente, la legge 225 del 1992 ha istituito il Servizio Nazionale della Protezione Civile, cioè quel sistema complesso all'interno del quale numerose componenti (interne ed esterne alla Pubblica Amministrazione) devono lavorare in sinergia sotto la responsabilità della Presidenza del Consiglio dei Ministri. In questo contesto si inquadra la figura del Disaster Manager, nata negli Stati Uniti nel corso degli anni 70 e introdotta in Italia negli anni 90 con l'obiettivo di creare nella Pubblica Amministrazione figure in grado di supportare la gestione delle emergenze e la relativa attività di prevenzione. In Italia i primi Disaster Manager sono stati formati e nominati dal Dipartimento della Protezione Civile mentre successivamente, con la modifica del Titolo V della Costituzione, le competenze in merito sono passate alle regioni. Oggi i Disaster Manager fanno riferimento all'Associazione Nazionale Disaster Manager (ASSODIMA), che si occupa di effettuare studi, ricerche, iniziative e interventi, con l'obiettivo di valorizzare le competenze di chi svolge attività di volontariato nella Protezione Civile.

Esaminando metodologie, competenze, attività e responsabilità, si possono individuare analogie tra Disaster Management e Project Management, nonché tra le figure del Disaster Manager e del

Project Manager. Nonostante in apparenza la gestione di un disastro e la gestione di un progetto possano sembrare in antitesi (anche perché molti progetti, ad esempio nelle infrastrutture, sono posti in essere proprio per prevenire disastri), in realtà mettere a confronto le due discipline è un esercizio che può risultare interessante.

Metodologia di Disaster Management

La metodologia di gestione dei disastri adottata dal Dipartimento della Protezione Civile è il metodo Augustus (<http://goo.gl/CjnZk8>), elaborato in Italia negli anni 90. Deriva dall'imperatore Augusto, il quale più di 2000 anni fa sosteneva che il valore della pianificazione diminuisce con la complessità dello stato delle cose. In altri termini, non si può pianificare l'evento nei minimi particolari perché questo, per quanto previsto sulla carta, al suo verificarsi è sempre diverso. Il metodo Augustus prevede che a fronte di ogni scenario di rischio siano individuati la catena di interventi da porre in essere e la catena di comando che deve gestire gli stessi, ma in un'ottica di pianificazione flessibile che permetta al sistema della Protezione Civile di rispondere alle emergenze prontamente e in modo coordinato.

Nella gestione dei disastri ognuna delle componenti del sistema, pur mantenendo la propria organizzazione, deve condividere la partecipazione a una delle seguenti Funzioni di Supporto:

- F 1 - Tecnica e di pianificazione
- F 2 - Sanità, assistenza sociale e veterinaria
- F 3 - Mass-media e informazione
- F 4 - Volontariato
- F 5 - Materiali e mezzi
- F 6 - Trasporti, circolazione e viabilità
- F 7 - Telecomunicazioni
- F 8 - Servizi essenziali
- F 9 - Censimento danni a persone e cose
- F 10 - Strutture operative
- F 11 - Enti locali
- F 12 - Materiali pericolosi
- F 13 - Assistenza alla popolazione
- F 14 - Coordinamento centri operativi.

Per ogni Funzione di Supporto deve essere individuato un responsabile e devono essere previsti i protocolli di attivazione e le procedure di lavoro. Le Funzioni di Supporto sono le stesse su tutto il territorio nazionale, ma il livello di utilizzo dipende dallo scenario con il quale ci si confronta. Esse vanno attivate presso Centri Operativi dove i diversi referenti possono interagire e che cambiano a seconda di qual è il livello geografico dell'emergenza:

- a livello nazionale è attivata la Direzione di Comando e Controllo (Di.Coma.C.), presso il Dipartimento della Protezione Civile;
- a livello regionale è attivato il Centro Operativo Regionale (C.O.R.), presieduto dal presidente della regione o da un suo delegato;
- a livello provinciale sono attivati il Centro Coordinamento Soccorsi (C.C.S.), presieduto dal prefetto o da un suo delegato, e uno o più Centri Operativi Misti (C.O.M.), presenti il più vicino possibile al luogo dell'evento;
- a livello comunale è attivato il Centro Operativo Comunale (C.O.C.), il cui massimo punto di riferimento è il sindaco o un suo delegato.

Possiamo individuare interessanti analogie tra Disaster Management e Project Management mettendo in relazione il metodo Augustus e lo standard PMBOK del Project Management Institute (PMI): entrambi sono stati concepiti per essere applicati indipendentemente dalla dimensione e dalla tipologia del fenomeno da gestire (disastro o progetto), partendo però dal presupposto che ogni fenomeno è diverso da qualunque altro. Di conseguenza, l'applicazione di entrambi richiede che siano calati nel contesto specifico determinando ciò che è adeguato al singolo disastro o progetto, nel primo caso definendo le Funzioni di Supporto da attivare e quelle da non attivare, nel secondo caso definendo i processi da usare e quelli da non usare. Inoltre, sia il metodo Augustus sia lo standard PMBOK si sono evoluti nel tempo sulla base di nuove esigenze e forniscono

un vocabolario comune alle diverse controparti che devono interagire nella gestione di un disastro o progetto.

Possiamo individuare ulteriori interessanti analogie tra la filosofia del metodo Augustus e la filosofia dell'Agile Project Management: entrambe partono dal presupposto che la complessità degli scenari rende non possibile pianificare in dettaglio la gestione di un disastro o di un progetto, i quali vanno invece affrontati preparandosi a fronteggiare eventi non completamente prevedibili a priori. In altri termini, riprendendo quanto affermato dall'imperatore Augusto su come comportarsi di fronte a scenari complessi, la pianificazione di un'emergenza può essere assimilata alla pianificazione adattativa e incrementale di un progetto i cui requisiti non sono stabili.

Il sistema complesso della Protezione Civile

La legge 225 del 1992, che ha istituito il Servizio Nazionale della Protezione Civile, recita: *"All'attuazione delle attività di protezione civile provvedono, secondo i rispettivi ordinamenti e le rispettive competenze, le amministrazioni dello Stato, le regioni, le province, i comuni e le comunità montane, e vi concorrono gli enti pubblici, gli istituti ed i gruppi di ricerca scientifica con finalità di protezione civile, nonché ogni altra istituzione ed organizzazione anche privata"*.

E ancora: *"Costituiscono strutture operative nazionali del Servizio nazionale della protezione civile: a) il Corpo nazionale dei vigili del fuoco quale componente fondamentale della protezione civile; b) le Forze armate; c) le Forze di polizia; d) il Corpo forestale dello Stato; e) i Servizi tecnici nazionali; f) i gruppi nazionali di ricerca scientifica di cui all'articolo 17, l'Istituto nazionale di geofisica ed altre istituzioni di ricerca; g) la Croce rossa italiana; h) le strutture del Servizio sanitario nazionale; i) le organizzazioni di volontariato; l) il Corpo nazionale soccorso alpino-CNSA (CAI)"*.

Competenze del Disaster Manager

Un Disaster Manager è solitamente specializzato nell'ambito che coincide con la sua attività lavorativa, ma deve comunque avere una conoscenza di base su una serie di materie elencate nel portale dell'ASSODIMA (tra queste geologia, biologia, pronto intervento, psicologia, sociologia).

Lo stesso portale specifica che un Disaster Manager deve avere la capacità di prendere decisioni impegnative in pochissimo tempo, assumendosi grandi responsabilità derivanti dal suo ruolo, essere in grado di esercitare diversi stili di leadership a seconda della situazione, avere grande capacità di adattamento, resistenza allo stress e flessibilità mentale. Se consideriamo queste competenze (le cosiddette *soft skills*), risultano evidenti le attinenze con la figura del Project Manager.

Si può inoltre ritenere che un Disaster Manager, lavorando molto sulla gestione dei rischi, potrebbe completare le proprie competenze attraverso il conseguimento della certificazione PMI Risk Management Professional (PMI-RMP), cioè la certificazione del PMI specifica per la gestione del rischio.

Attività e responsabilità del Disaster Manager

Premesso che le attività da organizzare nella gestione di un disastro in Italia sono molto articolate (anche per la complessità del sistema della Protezione Civile) e che il riferimento da seguire è sempre il metodo Augustus, possiamo in sintesi operare una suddivisione tra attività di pianificazione e attività per la gestione di un'emergenza in corso.

Nelle attività di pianificazione, il Disaster Manager è una figura che fornisce supporto in fase di preparazione dei piani di emergenza, nei quali vanno rappresentati i rischi e gli interventi individuati per mitigare tali rischi o in risposta al verificarsi degli stessi. Ciò vale sia al livello della pianificazione nazionale sia ai diversi livelli delle

pianificazioni locali. Ad esempio, dato che la legge 100 del 12 luglio 2012 ha obbligato i comuni ad approvare i piani di emergenza comunali, il coinvolgimento di professionisti come i Disaster Manager diventa sempre più importante perché i comuni diventino il punto di forza della Protezione Civile invece che il punto debole, come fino a oggi è stato. Nei piani di emergenza vanno descritte attività e procedure in relazione a ogni rischio presente sul territorio, individuando la catena di interventi e la catena di comando (nei comuni basata sui già citati C.O.C.) che possano permettere di mettere in sicurezza la popolazione e il territorio. Alle attività di pianificazione sono legate le attività di aggiornamento costante dei piani di emergenza, in base alle evoluzioni nel territorio e al progresso negli strumenti a disposizione: anche in questo caso è auspicabile un sempre maggiore supporto dei Disaster Manager.

La ricostruzione post disastro

Mentre il Disaster Management riguarda la prevenzione e la gestione dei disastri, il PMI ha sviluppato una metodologia che ha lo scopo di gestire la fase successiva di ricostruzione, mettendo il Project Management al servizio delle comunità che sono state colpite da un disastro.

Il testo *Project Management Methodology for Post Disaster Reconstruction* può essere scaricato gratuitamente per scopi non commerciali dal sito della Fondazione PMIEF (<http://goo.gl/a0Yj8f>).

Nella gestione di un'emergenza in corso, il Disaster Manager può essere coinvolto a diversi livelli di responsabilità. Considerando ancora il livello comunale, egli può ad esempio essere il responsabile di un C.O.C. oppure di una delle relative Funzioni di Supporto, per sovrintendere l'esecuzione degli interventi previsti nei piani. Il Disaster Manager viene quindi ad avere un ambito da gestire all'interno del quale esercita un ruolo di comando o coordinamento di attività e ri-

sorse. Deve operare secondo i tempi richiesti dall'emergenza, all'occorrenza scomponendo l'ambito da gestire e delegando compiti. Deve rapportarsi a controparti diverse nel sistema della Protezione Civile, può convocare briefing o partecipare a briefing convocati dai livelli superiori della catena di comando, deve comunicare con rapidità e precisione in relazione ai compiti informativi a lui assegnati. Deve perseguire il raggiungimento degli obiettivi legati al suo ruolo fino a quando l'emergenza sarà chiusa.

Attività e responsabilità possono essere tante, gli esempi riportati non sono certamente esaurienti ma servono a mettere in evidenza che il Disaster Manager opera in aree analoghe o coincidenti con quelle che lo standard PMBOK definisce Aree di Conoscenza del Project Management. Ne deriva che si possono rilevare aspetti in comune con le attività del Project Manager. La gestione dei Rischi, che è una delle aree per il Project Manager, è chiaramente l'area principale per il Disaster Manager. La gestione di Ambito e Tempi è fondamentale, dal momento che un'emergenza richiede di soddisfare specifiche esigenze entro certi tempi (le conseguenze in caso interventi fuori perimetro e fuori tempo potrebbero essere irreparabili). Nella gestione di Stakeholder e Risorse Umane incide il contesto di urgenza derivante da un disastro che, ad esempio, spinge il Disaster Manager a prendere decisioni e a comunicarle in maniera diretta, senza troppo spazio per la negoziazione; anche la gestione di eventuali conflitti non può che avvenire "imponendo" una decisione, cioè adottando la tecnica che nel PMBOK viene definita "Force/Direct". La gestione della Comunicazione in un disastro è ancora più importante che in un progetto: in presenza di un'emergenza può essere nominato un responsabile unico delle comunicazioni, con il compito di fornire alla popolazione e ai media informazioni di contenuto tecnico, messaggi di sensibilizzazione e comunicati ufficiali.

In conclusione, entrare nel mondo del Disaster Management dalla visuale del Project Management può essere interessante in ottica di contaminazione e arricchimento professionale. A tal fine, le analogie appena descritte possono costituire un punto di partenza per ulteriori approfondimenti.

Di seguito alcuni link utili per chi volesse saperne di più sulla disciplina molto articolata, e chiaramente qui non trattata in modo esaustivo, concernente la gestione dei disastri:

<http://www.associazionenazionaledisastermanager.it/>

<http://www.protezionecivile.gov.it/>



Raffaele Bove, laureato in Medicina Veterinaria, Dirigente Medico Veterinario presso l'ASL Salerno, si occupa di emergenze epidemiche e non epidemiche.

Opera inoltre nell'ambito della disastrologia veterinaria, svolgendo attività di formazione e partecipando alla gestione di emergenze per il Dipartimento della Protezione Civile in qualità di Disaster Manager, titolo conseguito nel 1998 presso lo stesso dipartimento: tra le esperienze più significative, è stato componente del nucleo di controllo igiene degli alimenti nella missione Arcobaleno in Kosovo del 1999 ed è stato responsabile della Funzione di Supporto 2 (sanità, assistenza sociale e veterinaria), a livello di Centro Operativo Misto, nelle emergenze dell'alluvione di Sarno del 1998, dell'alluvione di San Martino Valle Caudina del 1999 e del sisma di Molise e Puglia del 2002. Negli ultimi anni ha partecipato alla redazione del Piano nazionale di emergenza per il Vesuvio.



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

settore IT in ambito bancario e finanziario, ha elevate competenze funzionali e di processo. Ha gestito progetti di diversa complessità inerenti la realizzazione, l'avviamento e l'integrazione di sistemi informativi. Ha coordinato servizi di Application Management in contesti multi-cliente. Ha una significativa esperienza di formazione.

Da dicembre prossimo cambiano le modalità e i requisiti per mantenere le certificazioni. Illustriamo di seguito le nuove regole, che riguardano le tipologie di PDU che bisognerà acquisire per rinnovare le certificazioni. Il piano eventi che il nostro Chapter proporrà, a partire dal prossimo anno, sarà in linea con le nuove regole.

Dal prossimo 15 ottobre cambiano, inoltre, i contenuti dell'esame di certificazione PMI-ACP. A seguire spieghiamo anche in cosa consistono questi cambiamenti.

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

CCR Program, cosa cambia a partire dal 1° dicembre 2015

Il PMI ha deciso di apportare cambiamenti al programma di mantenimento delle certificazioni (Continuing Certification Requirements Program - CCR Program), con l'obiettivo di mantenere le competenze dei certificati in linea con le evoluzioni nelle professioni.

Il numero totale di Professional Development Unit (PDU) richieste per mantenere le certificazioni non cambierà:

- 60 PDU per le certificazioni PMP, PgMP, PfMP e PMI-PBA
- 30 PDU per le certificazioni PMI-ACP, PMI-RMP and PMI-SP

così come non cambieranno le regole per trasferire PDU da un ciclo all'altro e la quantità di PDU trasferibili.

Le PDU continueranno a essere suddivise nelle categorie *Education* e *Giving Back to the Profession*, ma cambierà il modo in cui le PDU saranno classificate all'interno delle due categorie.

Vediamo quali sono i cambiamenti.

Education

Le PDU guadagnate attraverso attività di questa categoria saranno allineate alle aree del PMI Talent Triangle, i cui contenuti sono declinati dal PMI nel modo seguente:

- ⇒ *Technical Project Management*: conoscenze, competenze e comportamenti correlati a specifici domini di Project, Program e Portfolio Management.
- ⇒ *Leadership*: conoscenze, competenze e comportamenti orientati alla leadership che aiutino le organizzazioni a raggiungere i propri obiettivi di business.
- ⇒ *Strategic and Business Management*: conoscenze ed esperienza a livello di settore o organizzazione che contribuiscano a migliorare performance e risultati di business.



Il numero minimo di PDU che dovranno essere guadagnate attraverso attività di questa categoria aumenterà:

- per le certificazioni PMP, PgMP, PfMP e PMI-PBA saranno richieste minimo 35 PDU, delle quali almeno 8 PDU appartenenti a ciascuna area del PMI Talent Triangle e le restanti 11 PDU liberamente suddivisibili purché all'interno delle tre aree di competenza;

- per le certificazioni PMI-ACP, PMI-RMP e PMI-SP saranno richieste minimo 18 PDU, delle quali almeno 4 PDU appartenenti a ciascuna area del PMI Talent Triangle e le restanti 6 PDU liberamente suddivisibili purché all'interno delle tre aree di competenza.

Da una singola attività si potranno guadagnare PDU multiple nel caso in cui i contenuti siano allineati a più aree. Ad esempio, svolgendo un'attività attinente sia alla gestione dei tempi di progetto sia alla negoziazione con gli stakeholder, le PDU potranno essere registrate sull'area *Technical Project Management* e sull'area *Leadership*, in relazione all'impegno profuso su ogni area.

Le PDU relative alle aree *Leadership* e *Strategic and Business Management* potranno essere registrate su più certificazioni possedute, mentre le PDU relative all'area *Technical Project Management* potranno essere registrate solo sulla specifica certificazione.

Le PDU trasferite da un ciclo all'altro saranno assegnate, in linea con il PMI Talent Triangle, all'area di competenza appropriata.

Chapter e Registered Education Provider (R.E.P.) avranno la possibilità di allineare al PMI Talent Triangle i corsi e gli eventi da loro offerti e tenuti dopo il 1° dicembre 2015.

Giving Back to the Profession

Il numero massimo di PDU che potranno essere guadagnate attraverso attività di questa categoria diminuirà e continueranno a essere ricondotte alle aree *Volunteering - Creating Knowledge - Working as a Professional*, come di seguito evidenziato:

- per le certificazioni PMP, PgMP, PfMP e PMI-PBA non si potranno superare le 25 PDU, delle quali al massimo 8 PDU potranno appartenere all'area *Working as a Professional*;
- per le certificazioni PMI-ACP, PMI-RMP e PMI-SP non si potranno superare le 12 PDU, delle quali al massimo 4 PDU potranno appartenere all'area *Working as a Professional*.

Le PDU relative all'area *Working as a Professional* potranno essere registrate solo dopo aver completato il lavoro oggetto di registrazione, di conseguenza non potranno essere registrate PDU indicando una data di completamento futura.

Tempi e modalità di entrata in vigore delle nuove regole

Le novità al CCR Program entreranno in vigore a partire dal 1° dicembre 2015, secondo quanto evidenziato nella seguente tabella:

Beginning 1 December 2015	Certification Expiration Date:	
	1 December 2015 – 30 November 2017	1 December 2017 and Beyond
Classify PDUs according to new CCR format.	Yes	Yes
Meet minimum number of PDUs in Education category and each of the three skill areas. This is required for renewal.	No*	Yes
Limit Giving Back category PDUs to new maximum requirement.	No*	Yes

La tabella indica che:

- chi alla data di entrata in vigore delle nuove regole si troverà avanti nel suo ciclo di certificazione (secondo o terzo anno) non dovrà attenersi al numero minimo di PDU richieste nella categoria *Education*, sia a livello di totale sia per ciascuna area del PMI Talent Triangle;
- chi alla data di entrata in vigore delle nuove regole si troverà nella parte iniziale nel suo ciclo di certificazione (primo anno) dovrà invece attenersi al numero minimo di PDU richieste nella categoria *Education*, sia a livello di totale sia per ciascuna area del PMI Talent Triangle.

Per ulteriori informazioni sui cambiamenti nel CCR Program si rimanda al sito del PMI.

You, Certified.

In an increasingly projectized world, PMI professional certification ensures that you're ready to meet the demands of projects and employers across the globe.

Developed by practitioners for practitioners, our certifications are based on rigorous standards and ongoing research to meet the real-world needs of organizations. With a PMI certification behind your name, you can work in virtually any industry, anywhere in the world, and with any project management methodology.

Wherever you are in your career, we have a certification for you.

Find the Certification that Fits You Best

<http://www.pmi.org/certification.aspx>

Entrano in vigore le novità per l'esame di certificazione PMI-ACP

Il 15 ottobre 2015, finito il periodo pilota iniziato lo scorso 15 luglio, entrano in vigore i cambiamenti nell'esame di certificazione PMI-ACP. Non cambiano i requisiti di eleggibilità (relativi a formazione ed esperienza) per sostenere l'esame di certificazione.

I cambiamenti riguardano i contenuti delle domande di esame, che nella nuova versione comprendono la validazione di 62 task organizzati in 7 domini (invece che 56 task organizzati in 6 domini, come nella vecchia versione).

E' stato infatti aggiunto un nuovo dominio, *Agile Principles and Mindset*, avente il seguente obiettivo: "Explore, embrace, and apply agile principles and mindset within the context of the project team and organization".

La suddivisione delle domande di esame in base ai domini diventa la seguente:

1. Agile Principles and Mindset: 16%
2. Value-driven Delivery: 20%
3. Stakeholder Engagement: 17%
4. Team Performance: 16%
5. Adaptive Planning: 12%
6. Problem Detection and Resolution: 10%
7. Continuous Improvement (Product, Process, People): 9%

Per chi sostiene l'esame nel periodo pilota è previsto uno sconto del 20% sul costo dell'esame e l'esito degli esami sostenuti fino al 14 ottobre risulta differito, in quanto fornito entro il 22 ottobre 2015.

Per gli esami sostenuti a partire dal 15 ottobre 2015, l'esito torna a essere fornito subito (a fine esame).

Per ulteriori informazioni si rimanda al sito del PMI.

#SIC PROGRAMMA EVENTI

Data	Titolo	Luogo	Speaker
25 Settembre	Creatività e Progetti	Ercolano (NA) c/o Stoà	E. Viceconte F. Sacerdoti
22 Ottobre	Il Change Management nel settore del Credito: Formazione & Sviluppo a supporto del cambiamento	Foggia c/o Università	P. Di Nauta S. Dell'Atti M. Masciale
Da Ottobre 2015 a Febbraio 2016	Approfondimenti sul PMBOK	12 Webinar	Relatori diversi
Novembre	Gestione degli Stakeholder	Lecce	Da definire
Novembre	Istruzioni per demotivare il team	Caserta c/o Seconda Università di Napoli	A. Lo Presti
Dicembre	Project Manager: decisore o esecutore?	Fisciano (SA) c/o Università di Salerno	M. Maldonato
Dicembre	AGM	Ercolano (NA) c/o Stoà	Da definire

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

Gli articoli 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

