

SIC DIXIT



LA NEWSLETTER DEL PMI-SOUTHERN ITALY CHAPTER

Luglio-Agosto 2017

#EDITORIALE

Come ogni anno tra luglio e agosto ci piace fare un primo bilancio. Scorrendo i numeri di questo nostro giornale già usciti nel 2017, scopriamo che si tratta di un anno molto ricco di attività, forse il più ricco della storia del nostro Chapter, considerando le nostre iniziative e quelle portate avanti insieme agli altri Chapter italiani del PMI.

Possiamo guardare con soddisfazione, ancora una volta, alle iniziative in collaborazione con le scuole: si sono concluse con successo la terza edizione di "Project Management Skills For Life" e la seconda edizione di "Project Management Olympic Games". Si è inoltre svolta la prima edizione di una nuova iniziativa, "Air Traffic Management Workshop", che ha coinvolto scuole e università.

Possiamo raccogliere i primi frutti delle azioni del nostro Chapter nel territorio siciliano: abbiamo infatti organizzato due importanti eventi,

svolti a Palermo e Catania, per discutere di Project Manager e appalti pubblici.

Possiamo registrare la nostra partecipazione da protagonisti ai prestigiosi eventi internazionali del PMI, Leadership Institute Meeting e Global Congress, quest'anno svolti a Roma (in particolare al Congress, dove due nostri esponenti sono stati speaker).

Abbiamo portato a casa una convenzione con un importante Organismo di Certificazione (CEPAS), vantaggiosa per i nostri Soci, per integrare le certificazioni del PMI con la nuova certificazione italiana di Project Manager (Norma UNI 11648).

Possiamo riscontrare il grande seguito che sta avendo la serie di eventi EuroPM dedicati alla progettazione europea (il prossimo a Lecce, dopo Firenze, Napoli e Verona).

E tante altre cose ancora, che i numeri del nostro giornale ci raccontano.

In questo numero:

#EVENTI & INIZIATIVE

Resoconto di alcuni eventi molto significativi 3

#EDUCATIONAL PM

Project Management Skills For Life 2016-2017.....5

#STORIE DI PM

Il Project Management al servizio delle infrastrutture per la collettività 7

#PM & BOUNDARIES

Statement-Driven Risk Management: An Alternative Risk Analysis Tool ..9

#ETICA MENTE

"Ricalcolo. Ricalcolo" 15

#MONDO PMI

PMI EMEA Congress, tu chiamale se vuoi... emozioni.....17

#SIC PROGRAMMA EVENTI



Proseguono le iscrizioni al 1° **Forum Nazionale PMI Italy Chapters**, che si svolgerà il 6 ottobre 2017 a Firenze. Siamo già arrivati a 200 iscritti su 270 posti disponibili e abbiamo deciso di estendere le **tariffe scontate early bird fino al prossimo 31 Luglio**.

E' possibile iscriversi al link: <https://forum2017.pmi-italy.org/> a quella che sarà una grande giornata di Project Management, un passaggio significativo per il Project Management *made in Italy*.

Il tema della giornata sarà il seguente: "**Complex Projects: dai mega-progetti alle missioni impossibili**".

Saranno presenti importanti relatori, tra i quali il Prof. **Giovanni Azzone** (ex Rettore del Politecnico di Milano e Project Manager del progetto Casa Italia per la ricostruzione post terremoto), **Chiara Montanari** (Expedition leader per progetti di ricerca in Antartide), **Gianluca Bocchi** (docente universitario, filosofo ed esperto di complessità), **Davide Iannucci** (Vice Presi-

dent Global Projects Turbomachinery & Process Solutions, GE Oil & Gas), **David Hillson** (noto nel mondo PMI anche come il Risk Doctor), **Mark Kozak Holland** (il cui workshop sul Titanic ha avuto grande successo proprio a Firenze lo scorso anno) e **Tony Welch** (Vice President Bid & Project Management di Thales International). E a breve potremo confermare la presenza di altri rilevanti ospiti.

Sarà il primo di tanti eventi che faranno diventare il Forum Nazionale PMI Italy Chapters un appuntamento di riferimento per la comunità internazionale di Project Management.

Saranno presenti all'evento anche i **Presidenti dei Chapter Italiani**, Sergio Gerosa (PMI Central Italy Chapter), Stefano Setti (PMI Northern Italy Chapter), Giacomo Franco (PMI Southern Italy Chapter), per parlare dell'esperienza di collaborazione che è all'origine di questo grande evento.


ITALY CHAPTERS
**1° FORUM NAZIONALE
DI PROJECT
MANAGEMENT**
Firenze, 6 Ottobre 2017
forum2017.pmi-italy.org



Il Forum Nazionale ogni anno sarà organizzato da uno dei Chapter italiani, in stretta collaborazione con gli altri due.

Questa prima edizione è organizzata dal PMI Central Italy Chapter e si svolgerà nella città della storica rivalità tra Guelfi e Ghibellini.

L'edizione del 2018 sarà organizzata dal PMI Southern Italy Chapter.



Il Palazzo degli Affari di Firenze



Il giardino del Palazzo degli Affari



#EVENTI & INIZIATIVE

Resoconto di alcuni eventi molto significativi

Dopo i diversi importanti eventi organizzati nei primi mesi dell'anno, siamo in parte già proiettati verso il 1° Forum Nazionale PMI Italy Chapters, che si terrà il prossimo 6 ottobre a Firenze. Nel mezzo di tutto ciò, alcuni eventi sui quali il nostro Chapter è stato impegnato tra maggio e giugno sono stati molto significativi, quindi meritano un resoconto e qualche considerazione.

Partiamo dal workshop **"Agile e Lean Six Sigma nella gestione dei Progetti"**, che si è tenuto venerdì 26 maggio a Napoli, presso la sede dell'Università "Parthenope" al Centro Direzionale, con la partecipazione di circa quaranta persone (tra le quali diversi studenti). L'evento è stato organizzato dal nostro Chapter insieme al Prof. Domenico Falcone, Ordinario di Impianti Industriali presso la stessa università, e si svolto partendo con un'introduzione dello stesso Prof. Falcone sul tema della giornata. Quindi, **Angelo Elia**, certificato PMP e PMI-ACP, Direttore Marketing & Comunicazione del nostro Chapter, ha fornito una panoramica sui principi dell'Agile Project Management e alcune informazioni sulla certificazione PMI-ACP, attraverso la quale il PMI promuove e attesta le conoscenze, le abilità, gli strumenti e le tecniche per gestire i progetti con un approccio agile. A seguire c'è stato l'intervento clou della giornata: **Ferruccio Di Giusto**, professionista Lean Six Sigma Master Black Belt Certified, ha illustrato la metodologia Lean Six Sigma soffermandosi in particolare sul valore che la stessa può portare nella gestione dei progetti. Rimarchiamo l'interesse che i temi trattati

hanno suscitato, anche nei confronti degli studenti, che ci fa sempre piacere coinvolgere su argomenti legati al Project Management.



L'intervento di Ferruccio Di Giusto al workshop presso l'Università Parthenope

Sabato 27 maggio si è svolto, presso lo splendido Castello Angioino Aragonese di Agropoli (Salerno), il convegno intitolato **"Un progetto di sviluppo turistico per il Cilento"**, organizzato dall'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Vallo della Lucania insieme all'Università degli Studi del Sannio di Benevento, con il patrocinio del Comune di Agropoli. Circa settanta le persone presenti all'evento, che abbiamo supportato nell'organizzazione della sessione pomeridiana, dedicata anche al Project Management e all'Europrogettazione in quanto strumenti a supporto dello sviluppo turistico. C'è stato l'intervento di **Angelo Elia** (in rappresentanza del nostro Chapter) intitolato "Il Project



L'intervento di Angelo Elia al convegno presso il Castello di Agropoli



Management: disciplina, normativa e comunità di riferimento", e quello di **Marcello Traversi** (in rappresentanza di Eurosportello Confesercenti) intitolato "I bandi di finanziamento europeo: vincoli ed opportunità". L'evento ha avuto lo scopo di far conoscere il mondo PMI e il Southern Italy Chapter a numerosi operatori turistici e consulenti aziendali del Cilento, auspicando per il futuro altre iniziative comuni.

L'ultimo evento sul quale ci soffermiamo è quello che si è svolto venerdì 23 giugno presso Stoà, la scuola di formazione manageriale che ha sede nella bellissima Villa Campolieto a Ercolano (Napoli). Stiamo parlando del workshop **"Italia - Brasile: progetti e preconetti...."**, organizzato dal nostro Chapter proprio insieme a Stoà, dedicato al tema della conduzione dei progetti in contesti interculturali, con un focus su esperienze e testimonianze legate al Brasile. Circa trenta le persone presenti, c'è stato un intervento introduttivo di **Enrico Viceconte** (docente di management e dirigente presso Stoà) focalizzato sull'interculturalità. Quindi **Marcus de Menezes**, professionista italo-brasiliano fondatore di una società di consulenza che supporta

le aziende italiane nel momento in cui entrano nel mercato brasiliano, ha raccontato con il suo intervento l'esperienza di una Health Care Logistic leader di mercato in Brasile. A seguire c'è stato l'intervento di **Valerio Lupi**, professionista con esperienza nella gestione di progetti tecnologici ad alto valore aggiunto nel mondo dei trasporti, che ha raccontato l'esperienza del progetto relativo alla realizzazione della metro di Rio de Janeiro. Infine **Paola Mosca**, Vice Presidente Tesoriere del PMI-SIC con alle spalle una recente esperienza di lavoro in Brasile (durata oltre un anno e mezzo), e **Brunella Bonelli**, Project Manager con esperienza in progetti internazionali, hanno affrontato i temi della comunicazione interculturale. E' stato riservato uno spazio anche a **Bruno Padricelli**, coordinatore dei Volontari del PMI-SIC, per dare evidenza delle opportunità derivanti dal fare volontariato per il PMI-SIC e di come si vuole sollecitare un interesse sempre maggiore dei nostri Soci. In conclusione, abbiamo riscontrato con piacere la soddisfazione dei partecipanti per aver trattato, attraverso testimonianze di rilievo, un tema (il multiculturalismo) diventato centrale all'epoca della globalizzazione.



L'intervento di Marcus de Menezes al workshop presso Stoà



#EDUCATIONAL PM

Project Management Skills For Life 2016-2017

*Giuseppe Cocozza, PMP, ITIL, PMIEF Liaison
del PMI SIC*

Si è svolta anche per l'anno scolastico 2016-2017 l'iniziativa del PMI-SIC "Project Management Skills For Life", promossa dall'Ufficio Scolastico Regionale (USR) della Campania per ampliare gli orizzonti formativi alle nuove professionalità del mondo del lavoro.

A questa terza edizione hanno aderito 28 scuole di tutte le province della regione Campania (14 della provincia di Napoli, 6 della provincia di Caserta, 6 della provincia di Salerno, 1 della provincia di Avellino e 1 della provincia di Benevento).

L'iniziativa ha avuto ancora l'obiettivo primario di fornire agli studenti le conoscenze di base del Project Management secondo lo standard PMBOK. I seminari (della durata di quattro ore), come sempre rivolti a docenti e studenti del triennio delle scuole secondarie di secondo grado, si sono tenuti tra aprile e maggio (solo per due scuole non si sono ancora tenuti, si prevede di farlo a settembre).

Per questa terza edizione si è prospettata la possibilità di svolgere la cerimonia di consegna degli attestati a studenti e docenti in oc-



Luisa Franzese (Direttore Generale USR Campania) e Giacomo Franco (Presidente PMI-SIC) alla giornata inaugurale di Futuro Remoto

casione della XXXI edizione di Futuro Remoto, l'importante iniziativa promossa da Città della Scienza che da circa trenta anni avvicina i cittadini, soprattutto giovani e studenti, alla scienza e all'innovazione tecnologica.

Una bella opportunità da cogliere... così lo scorso 25 maggio nella giornata inaugurale di Futuro Remoto a Napoli, in Piazza del Plebiscito, il Direttore Generale USR Campania Dott.ssa **Luisa Franzese** e il Presidente PMI-SIC **Giacomo Franco** hanno presentato l'iniziativa "Project Management Skills For Life". Sono stati quindi consegnati gli attestati di partecipazione a studenti e docenti delle scuole intervenute, in totale 17, con la presenza di alcuni dirigenti scolastici, di circa 40 docenti e di oltre 300 studenti. Tra gli studenti, c'è stato anche l'intervento di **Luisa Caserta**, studentessa dell'Istituto Nitti di Portici, vincitrice del premio "Best Project Manager" della competizione Project Management Olympic Games (altra iniziativa del PMI-SIC rivolta alle scuole, patrocinata dall'USR Campania). Nella pagina successiva le foto con alcune delle scuole presenti a Piazza del Plebiscito.



L'intervento di Luisa Caserta, vincitrice del premio "Best Project Manager" nella competizione Project Management Olympic Games



Liceo Alfano I di Salerno



Liceo Immanuel Kant di Melito (NA)



Istituto Vittorio Emanuele di Napoli



Liceo Mangino di Pagani (SA)



Istituto Rea di Nocera Inferiore (SA)



Liceo Fermi di Aversa (CE)



Istituto Volta di Aversa (CE)



Liceo Jommelli di Aversa (CE)



Istituto Medi di San Giorgio a Cremano (NA)



Istituto Dalla Chiesa di Afragola (NA)





#STORIE DI PM

Il Project Management al servizio delle infrastrutture per la collettività

A cura di Angelo Elia, PMP, PMI-ACP, Direttore Marketing & Comunicazione PMI-SIC

Un Project Manager che opera nel settore delle opere pubbliche si muove in contesti caratterizzati da molti vincoli e assume grandi responsabilità, soprattutto quando i progetti riguardano la realizzazione di infrastrutture a fronte di enormi risorse investite. L'applicazione delle best practice in questo settore, sebbene non abbia ancora raggiunto un livello di maturità, risulta molto importante. Ne parliamo con un dirigente di una società pubblica, nostro Socio, che si occupa di interventi infrastrutturali aventi l'obiettivo di garantire alla collettività la fruibilità di un bene quanto mai prezioso, cioè l'acqua.



Andrea Volpe, laureato in Ingegneria Civile presso il Politecnico di Bari, lavora dal 2000 in Acquedotto Pugliese, uno dei più grandi player in Italia per la gestione del Servizio

Idrico Integrato. Si occupa da tempo della gestione dei piani/programmi e progetti di investimento per la realizzazione di opere pubbliche. Dopo alcuni anni di attività nel Construction Management, indirizza la sua attenzione alla certificazione professionale delle competenze. Accresce le competenze nell'ambito del Program e Project Management, seguendo dei Master e calando le competenze acquisite nella propria attività professionale. Nel 2008 acquisisce la certificazione Project Manager Professional (PMP) e nel 2010 la certificazione Prince2. Attualmente in Acquedotto Pugliese ricopre il ruolo di Direttore Ingegneria, coordinando più di 80

unità tecniche e un rilevante programma di interventi, che annualmente impiega centinaia di milioni di euro per la realizzazione di opere idrauliche finalizzate alla infrastrutturazione del territorio pugliese.

Come è nato in te l'interesse per le tematiche di Program e Project Management?

Ricordo come, alcuni anni fa, si sia formato in me il convincimento che per crescere avrei dovuto allargare i miei orizzonti. Avevo già sentito parlare prima di Project Management, ma non ne avevo approfondito i contenuti. Informandomi ho capito che esisteva un mondo, per me inesplorato, che valeva la pena di scoprire. Ho cominciato a leggere libri e a cogliere molteplici elementi di miglioramento del lavoro quotidiano. Ho avuto anche la fortuna di poter implementare nel lavoro quello che apprendevo, e questo non è da poco. E' scattata quindi la molla della sfida: acquisire la certificazione PMP! L'automotivazione mi ha portato a seguire dei programmi formativi che, dopo non pochi sacrifici, mi hanno permesso di raggiungere l'obiettivo.

Quale valore portano a un Ingegnere Civile le competenze nel campo del Project Management?

Direi che l'acquisizione di competenze allargate per gli Ingegneri è ormai non solo necessaria ma vitale, dato il contemporaneo estendersi del campo di azione delle professioni tecniche. La gestione dei progetti con il passare del tempo è diventata sempre più complicata. Oltre alle solide competenze verticali, che dagli studi universitari in poi sono alla base della professione, gli specialisti devono necessariamente potenziare le cosiddette soft skill. Basti pensare a quanto risulti essenziale oggi la capacità di gestire le esigenze dei diversi portatori di interesse, per capire che per il successo di un progetto non basta più saper calcolare bene.



Saper comunicare e saper gestire al meglio le risorse ed i conflitti sono elementi ormai imprescindibili.

Ritieni si possa estendere in un futuro prossimo l'applicazione di standard internazionali e best practice nel settore delle opere pubbliche nel quale lavori?

Il settore dei lavori pubblici è condizionato da una forte procedimentalizzazione del ciclo di vita dei progetti. Credo che ciò sia una conseguenza dalla normativa di settore, che giustamente mira alla tutela degli interessi generali. Al vantaggio di avere percorsi ben delineati e quindi una semplicità nella definizione dell'iter da seguire, si contrappone una rigidità dello schema che porta, a volte, a un eccesso di burocrazia. Questo può frenare ogni genere di slancio proattivo finalizzato al fare.

Posso dire, però, che il nuovo approccio normativo delle soft law mi dà la speranza che nel tempo si possano vedere dei miglioramenti. Siamo ancora agli inizi, vedremo.

Quali sono le criticità legate all'attuazione dei principi di Project Management nello specifico contesto lavorativo nel quale operi? Come riesci a superarle?

Rilevo con piacere che nell'ultimo periodo stiamo facendo grandi progressi in tema di Project Management.

Ad esempio, tutta l'Ingegneria è passata da un'organizzazione puramente funzionale ad una di tipo matriciale. Inoltre, a breve termine circa 400 dipendenti saranno avviati ad un percorso formativo mirato all'accrescimento di conoscenze e competenze.

Credo che questo porterà benefici al funzionamento delle diverse interfacce e sarà fondamentale per un'azienda come la nostra, che è "project driven" ma anche "project dependent" e che ha un compi-

to molto importante in quanto realizza infrastrutture a beneficio della collettività.

Quali iniziative del nostro Chapter, in particolare nella tua regione, hai particolarmente apprezzato?

Ritengo si debba segnalare l'iniziativa "Project Management Olympic Games", che nell'ambito dell'alternanza scuola-lavoro ha coinvolto un significativo numero di studenti provenienti da diverse scuole della Puglia. Mi ha fatto molto piacere partecipare attivamente alla giornata finale e poter valutare le diverse presentazioni dagli studenti per sostenere i risultati dei propri project work. Davvero un'iniziativa interessante e da ripetere.

E' doveroso poi citare "Designing next generation Project Managers", l'Academic Workshop tenuto presso la Base Logistica delle Nazioni Unite a Brindisi, organizzato dai tre Chapter italiani, in collaborazione con le Nazioni Unite e le quattro università pubbliche della regione Puglia. Un incontro di belle menti ed un'occasione di grandi spunti.

Ci sono anche altre iniziative in corso che sento di dover segnalare, a testimonianza di qualcosa che si sta muovendo, come ad esempio il corso di Project Management presso l'Università degli studi di Foggia, teso alla preparazione degli studenti universitari ed ai laureati, per migliorare le loro competenze ed anche per sostenere un percorso di certificazione.

Come ritieni il PMI-SIC possa ulteriormente svilupparsi in Puglia?

Credo che le possibilità di sviluppo siano notevoli. In particolare, vedo nel network SIC Academy un veicolo di crescita essenziale, certamente un punto di formazione ma anche un polo attrattivo per una più ampia comunità di interesse.



#PM & BOUNDARIES

Statement-Driven Risk Management: An Alternative Risk Analysis Tool

Luigi Mosca, PMP, Comitato Direttivo Branch
Puglia PMI-SIC

Eccomi qua a parlare di un lavoro che mi ha visto coinvolto in veste di autore insieme all'amico, prima e oltre che collega, Vincenzo Testini coautore. Lasciando a Enzo l'onere e il piacere di descrivere emozioni e sensazioni vissute nella preparazione dell'intervento e quindi nei due giorni di partecipazione all'E-MEA PMI Congress di Roma, mi occuperò dei freddi contenuti.

Di cosa abbiamo parlato al Congress: di come sia possibile codificare la realtà con le sue infinite sfumature e fare dei calcoli su di essa. Abbiamo parlato di come valutare qualitativamente un rischio, usando frasi e parole invece che numeri.

Facciamo presto a dire, senza possibilità di smentita, se un essere umano è **MASCHIO** o **FEMMINA** ($\Leftrightarrow$ **NON MASCHIO**).

Abbiamo qualche difficoltà a decidere se un essere umano è **GIOVANE** o **ADULTO** ($\Leftrightarrow$ **NON GIOVANE**). Perché?

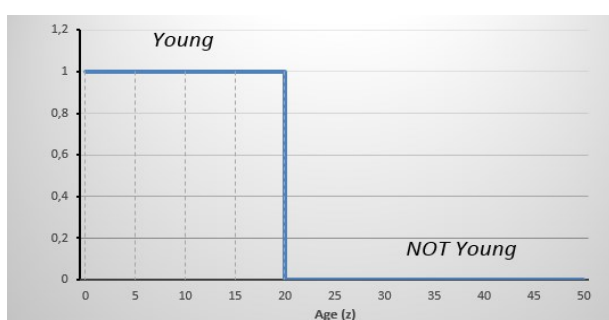


Figura 1

Pensiamoci un attimo. Un individuo può essere convenzionalmente considerato giovane fino al compimento del ventesimo anno di età, dopodiché viene considerato adulto

(Figura 1). Istantaneamente, dopo una frazione di secondo, l'individuo passa da giovane ad adulto.

Ma possiamo considerare adulto un individuo di 20 anni e 1 giorno di età, oppure di 20 anni e 1 ora di età? Ha senso utilizzare una regola così netta o è meglio considerare che l'individuo gradualmente passa dall'essere giovane all'essere adulto? Esiste una maniera per codificare questa gradualità e fare calcoli? Per operare decisioni che non siano così nette?

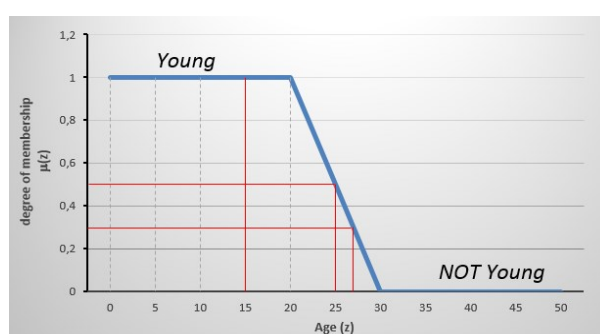


Figura 2

La risposta è **SI**, se si sostituisce il modello decisionale binario (a due valori, SI/NO) con uno sfumato (multivalore, fuzzy). Un modello decisionale Fuzzy invece che Binario (Figura 2).

Partiamo col definire la **FUNZIONE DI APPARTENENZA** (Membership, $\mu_A(z)$). È la regola che permette di decidere se un generico elemento appartiene o no ad un insieme.

La Logica Classica ha una funzione di appartenenza BINARIA (**APPARTIENE** o **NON APPARTIENE**, 0 o 1, VERO o FALSO, **MASCHIO** o **NON-MASCHIO**, **GIOVANE** o **NON-GIOVANE**). Gli insiemi classici sono detti **INSIEMI BINARI**, perché hanno una funzione di appartenenza Binaria. Per questi, è sempre possibile decidere se un dato elemento appartiene o no all'aggregato stesso. Si riesce, quindi, a decidere se un individuo ap-



partiene all'insieme degli individui maschi o all'insieme degli individui femmina (Figura 3). La totalità degli individui si divide esattamente in due sottoinsiemi (MASCHIO e FEMMINA), grazie al fatto che è possibile decidere se un dato elemento **APPARTIENE** oppure **NON APPARTIENE** all'insieme ($\mu_A(z) \in \{0; 1\}$)

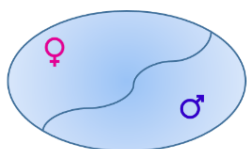


Figura 3

Il modello Binario (Funzione di Appartenenza Binaria) applicato al caso GIOVANE o NON-GIOVANE è però poco aderente alla realtà. Ecco la necessità di definire una Funzione di Appartenenza non più Binaria, che tenga conto del fatto che un individuo non diventa istantaneamente NON-GIOVANE ma ci arriva gradualmente rimanendo in una certa misura ancora GIOVANE (Figura 2). Da qui l'introduzione dell'INSIEME FUZZY, un insieme la cui Funzione di Appartenenza può assumere tutti i valori tra 0 ed 1, oltre a 0 e 1 ($\mu_A(z) \in [0,1]$). Il generico elemento appartiene all'insieme Fuzzy con un certo GRADO DI APPARTENENZA (anche detto GRADO DI VERITA'), variabile tra 0 ed 1. La regola Binaria **APPARTIENE** o **NON-APPARTIENE** si trasforma in una regola Fuzzy **APPARTIENE CON UN CERTO GRADO DI APPARTENENZA** ($\Leftrightarrow$ GRADO DI VERITA'). Allora il grafico Binario in Figura 1 si trasforma nel grafico Fuzzy in Figura 4:

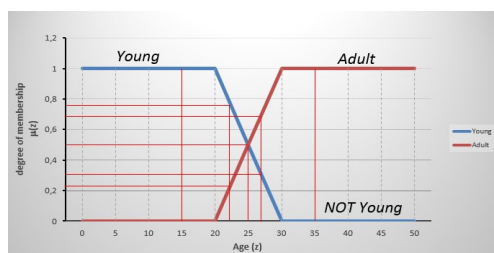


Figura 4

- Età 15 è GIOVANE con un Grado di Verità pari 1
- Età 22 è GIOVANE con Grado di Verità 0.8 ma anche NON-GIOVANE con Grado di Verità 0.2
- Età 25 è GIOVANE con Grado di Verità 0.5 ma anche NON-GIOVANE con Grado di Verità 0.5
- Età 27 è GIOVANE con Grado di Verità 0.3 ma anche NON-GIOVANE con Grado di Verità 0.7
- Età 35 è ADULTO con un Grado di Verità pari 1.

Non più GIOVANE O NON-GIOVANE, ma GIOVANE E NON-GIOVANE allo stesso tempo con diversi Gradi di Verità, e quindi sfumando da GIOVANE a NON-GIOVANE, con gradualità (Figura 5).

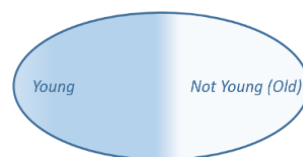


Figura 5

Usando un modello Fuzzy si possono fare calcoli con parole e frasi, e contemplare affermazioni Fuzzy, come:

- Un individuo di 15 anni è GIOVANE;
- Un individuo di 22 anni è RELATIVAMENTE GIOVANE;
- Un individuo di 27 anni è NON COSÌ GIOVANE.

Il modello Fuzzy estende quello Binario, riuscendo a contemplare tutti i casi che nella realtà non sono né completamente veri e né completamente falsi. Il modello Binario è un caso particolare di quello Fuzzy, approssimando la realtà a casi completamente veri o completamente falsi.

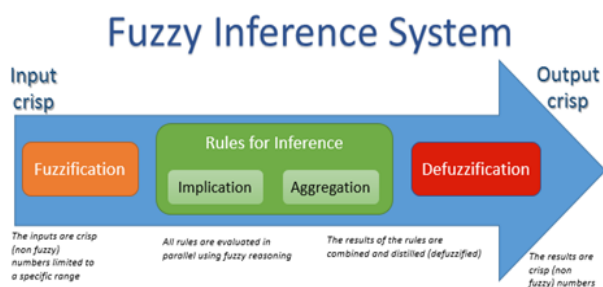


Figura 6

Il processo che permette di mappare un input con un output usando un modello Fuzzy è chiamato Inferenza Fuzzy (Figura 6), e coinvolge:

- Membership Functions
- Logical Operations
- If-Then Rules

Abbiamo già visto le Funzioni di Appartenenza base, gradini e rampe (Figura 1, Figura 2, Figura 4), ma ne esistono altre correntemente utilizzate come trapezoidali, triangolari, ad S, a campana. Quale utilizzare dipende dal livello di dettaglio che si vuole raggiungere.

AND			OR			NOT	
A	B	$\min(A,B)$	A	B	$\max(A,B)$	A	$1 - A$
0	0	0	0	0	0	0	1
0	1	0	0	1	1	1	0
1	0	0	1	0	1		
1	1	1	1	1	1		

Figura 7

Ancora, le Operazioni Logiche Fuzzy devono estendere le Operazioni Logiche Binarie, perché devono operare su valori di verità tra 0 ed 1, estremi compresi. Le operazioni Logiche Binarie sono un caso particolare delle operazioni Logiche Fuzzy, perché operano solo su valori di verità 0 o 1. E quindi (Figura 7):

- $AND(A,B) \rightarrow \min(A,B)$
- $OR(A,B) \rightarrow \max(A,B)$
- $NOT(A) \rightarrow 1-A$

Infine, le Regole Fuzzy sono regole che hanno la forma:

IF x is A, THEN y is B

- IF premessa (antecedente) THEN conclusione (conseguente);
- A e B sono Valori Linguistici definiti da insiemi Fuzzy;
- x e y sono Variabili Linguistiche, cioè variabili i cui valori sono parole, non numeri.

Il modello, così, fornisce uno strumento per operare decisioni non più vincolate al solo VERO-FALSO ma contemplando la gradualità, la sfumatura che nella realtà c'è tra Vero e Falso.

Il modello Fuzzy nella gestione dei rischi

Vediamo ora come tutto questo può essere applicato nel Project Management, in particolare nella valutazione qualitativa dei Rischi, partendo dal metodo standard.

Lo standard PMBOK prevede la Gestione dei Rischi attraverso i seguenti passi:

- Identificare il Rischio;
- Determinare la Probabilità di verificarsi del Rischio;
- Determinare l'Impatto del Rischio (in termini di Tempi, Costi, Qualità);
- Calcolare il Rate dei Rischio in termini di Impatto x Probabilità (matrice Probabilità-Impatto);
- Decidere quali azioni porre in essere in base al Rate calcolato.

E graficamente (Figura 8):

Probability and Impact Matrix						
Probability	Threats					
0.90 Very High	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	HIGH
0.70 High	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	MODERATE
0.50 Moderate	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	LOW
0.30 Low	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	
0.10 Very Low	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	
	0.05 Very Low	0.10 Low	0.20 Moderate	0.40 High	0.80 Very High	
Impact (numerical scale) on an Objective (e.g. Cost Time, Scope or Quality)						
Risk rate						

Figura 8



Ma, cosa succede avendo una Probabilità di 0.35? La approssimiamo a 0.3 o 0.5? La Probabilità è LOW o MODERATE?

E se avessimo un Impatto di 0.3? Lo approssimiamo a MODERATE (0.2) o ad HIGH (0.4)?

In dipendenza dell'approssimazione che operiamo possiamo avere 4 differenti valori di Rate (riquadro azzurro in Figura 8), anche abbastanza diversi tra loro. E questa indeterminatezza deriva dall'approccio Binario alla decisione: siamo obbligati a scegliere se il valore di Impatto e Probabilità E' o NON-E' uguale ad uno dei valori indicati nella matrice. Ma la realtà ci suggerisce che *una probabilità di 0.35 è un po' MODERATE e, allo stesso tempo, un po' di più LOW*.

Ecco quindi l'approccio Fuzzy.

Costruiamo il Sistema Fuzzy, partendo dalle Variabili Fuzzy e relativi Valori:

- Variabile Input PROBABILITY ha 5 valori {0.10; 0.30; 0.50; 0.70; 0.90} = {VL; LO; MO; HI; VH} = {Very Low; Low; Moderate; High; Very High}
- Variabile Input IMPACT ha 5 valori {0.05; 0.10; 0.20; 0.40; 0.80} = {VL; LO; MO; HI; VH} = {Very Low; Low; Moderate; High; Very High}
- Variabile Output RATE ha 3 valori {0.03; 0.09; 0.37} = {LO; MO; HI} = {Low; Moderate; High}, tali valori sono calcolati come media dei valori riportati nel PMBOK (Probability-Impact Matrix) appartenenti allo stesso Rate (LOW, MODERATE, HIGH).

Inoltre, le funzioni di Membership, con indicati i valori per la discussione successiva (perpendicolari rosse):

- Probabilità (Figura 10)
- Impatto (Figura 11)
- Rate (Figura 9).

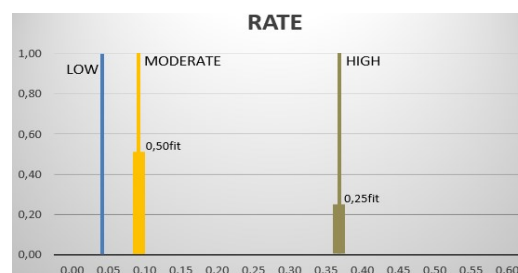


Figura 9

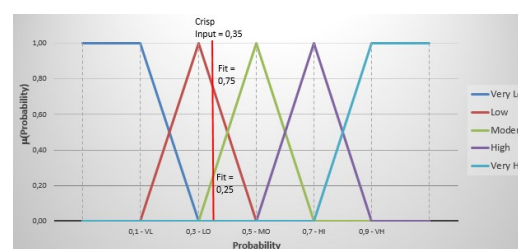


Figura 10

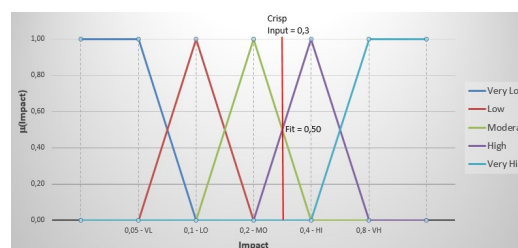


Figura 11

Infine, le regole IF-THEN, sono riassunte nella matrice Probability-Impact (Figura 12), che è chiamata in questo contesto TABELLA DECISIONALE:

IF (Probability is <...>) **AND** (Impact is <...>) **THEN** (Rate is <...>)

Es: **If** (Probability is Moderate) **AND** (Impact is Low) **THEN** (Rate is Low).

Probability	VH	LO	MO	HI	HI	HI
	HI	LO	MO	MO	HI	HI
	MO	LO	LO	MO	HI	HI
	LO	LO	LO	MO	MO	HI
	VL	LO	LO	LO	LO	MO
Impact						

Figura 12



Vediamo ora come funziona il Sistema di Inferenza.

- Fuzzificazione (dagli input numerici deduciamo i valori Fuzzy):

- ◇ Dalla Figura 10, la Probabilità di 0.35 è
 - LOW con un Grado di Verità di 0.75
 - MODERATE con un Grado di Verità di 0.25

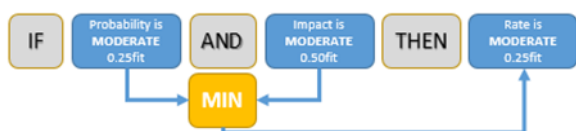
- ◇ Dalla Figura 11, l'Impatto di 0.3 è
 - MODERATE con un Grado di Verità di 0.5
 - HIGH con un Grado di Verità di 0.5

- Applicazione delle Regole di Inferenza:

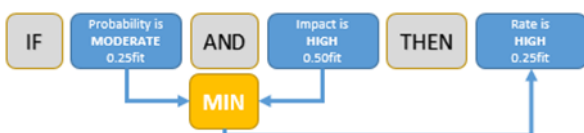
- ◇ I valori Fuzzy calcolati sono utilizzati per ricalcolare, tramite l'applicazione delle regole per ottenere i Gradi di Verità, la TABELLA DECISIONALE (Figura 13);

- ◇ Vengono attivate 4 regole, quelle che hanno valori di verità (calcolati nella fuzzificazione, tra parentesi) diversi da 0:

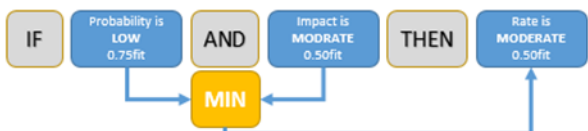
1. IF (Probability is MO) AND (Impact is MO) THEN (Rate is MO)



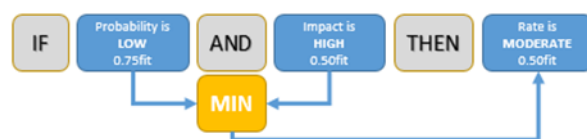
2. IF (Probability is MO) AND (Impact is HI) THEN (Rate is HI)



3. IF (Probability is LO) AND (Impact is MO) THEN (Rate is MO)



4. IF (Probability is LO) AND (Impact is MO) THEN (Rate is MO)



E quindi abbiamo l'uscita Fuzzy indicata in Figura 9.

- Defuzzificazione, è l'ultimo passo per avere un output numerico. Esistono diversi metodi per defuzzificare, per esempio il Metodo della Media Pesata (o Centro di Gravità) e considerando quanto riportato in Figura 9:

$$rate = \frac{\sum \mu(rate_i) * rate_i}{\sum \mu(rate_i)} = 0.183$$

$$Rate = (0.0 * 0.03 + 0.50 * 0.09 + 0.25 * 0.37) / (0.0 + 0.50 + 0.25) = 0.183$$

Non più quindi un insieme di valori tra cui dover scegliere, approssimando i dati in input, ma un unico valore che racchiude in se il carattere sfumato (Fuzzy) della realtà.

Probability = 0.35	VH (0)	0	0	0	0	0
	HI (0)	0	0	0	0	0
	MO (0.25)	0	0	MO (0.25)	HI (0.25)	0
	LO (0.75)	0	0	MO (0.5)	MO (0.5)	0
	VL (0)	0	0	0	0	0
		VL (0)	LO (0)	MO (0.5)	HI (0.5)	VI (0)
Impact = 0.3						

Figura 13

Per concludere, alcune considerazioni.

- Modello classico:
 - ◇ Approssimazioni per i valori in input di P & I;
 - ◇ Utilizzo di un modello matematico $R = P \times I$, e statico
 - ◇ Variazione discreta del Rate, dovuta a valori discreti di Probabilità ed Impatto e conseguentemente Rate costante per grandi intervalli di P & I.



- Modello Fuzzy:
 - ◊ Nessuna approssimazione per i valori in input di P & I;
 - ◊ Nessun modello matematico (model-free);
 - ◊ Il processo è descritto usando linguaggio e categorie umane;
 - ◊ Rate gradualmente variabile, non per valori discreti, più aderente alla realtà;
 - ◊ Modello dinamico, attraverso il tuning.
- Il Modello Fuzzy può facilmente essere messo a punto:
 - ◊ Utilizzando esperienze aziendali e lezioni apprese, pareri di esperti interni ed esterni all'organizzazione;
 - ◊ Agendo su Variabili e Valori Fuzzy (numero & valori), Funzioni di Membership degli Input (Fuzzification), Regole (Numero, Tabella Decisionale, Inferenza), Funzioni di Membership degli Output (Defuzzification).

Ma anche qualche raccomandazione:

- Se è disponibile un modello matematico, usiamo questo per avere la **BEST SOLUTION**; in questo senso, se il modello riportato nel PMBOK soddisfa le esigenze dell'organizzazione, usiamo quello per ottenere una soluzione accettabile;
- In alternativa, si può utilizzare il Modello Fuzzy per ottenere un **BUONA SOLUZIONE**, non la migliore (la soluzione migliore si ottiene solo con un modello matematico, ma nella realtà spesso questo non esiste).
- La logica Fuzzy (modello Fuzzy) è un modo **CONVENIENTE** per creare un mapping tra un Input ed un Output, quando non si hanno informazioni sul sistema e sul suo funzionamento (Black-Box).

Infine, è interessante riportare un pensiero di **Lotfi Zadeh** (padre della Fuzzy Logic, colui che introdusse il termine fuzzy) che alla domanda **“Delle decine di maniere di disegnare un mapping tra un input ed un output, perché considera la Fuzzy come la migliore?”**, rispose semplicemente **“In quasi ogni situazione tu puoi costruire lo stesso prodotto senza Fuzzy Logic, ma il metodo Fuzzy è più veloce e meno costoso”**.

E questo è noto a tanti produttori di apparecchiature ed apparati con controllo elettronico (videocamere, elettrodomestici, automobili, impianti industriali,...) e a chi, in generale, prende decisioni in contesti in cui le informazioni sono incomplete, imprecise e soggettive, cioè quando le informazioni sono Fuzzy.

Il lavoro **“Statement-Driven Risk Management: An Alternative Risk Analysis Tool”** è stato realizzato da Luigi Mosca (autore) e Vincenzo Testini (coautore), quindi è stato da loro presentato il 3 maggio 2017 al prestigioso **PMI EMEA Congress** di Roma.



Luigi Mosca, PMP, ITIL e PRINCE2, laureato nel 1995 in Ingegneria Elettronica presso il Politecnico di Bari, dopo una breve esperienza nella libera professione, entra nel 1998 in Exprivia S.p.A. dove tuttora lavora. Si occupa inizialmente di sviluppo software in ambito ERP SAP; successivamente coordina gruppi di lavoro arrivando fino alla gestione di progetti informatici sulla stessa piattaforma. Consegue nel 2005 la certificazione PMP, continuando a gestire progetti informatici di diverse dimensioni. Da circa due anni è anche impegnato nell'ambito del PMO aziendale, occupandosi anche di Bid Management. Svolge, nel PMI-SIC - Branch Puglia, attività di volontariato in qualità di componente del Comitato Direttivo. Speaker nel PMI EMEA Global Congress, Rome 2017 (**“Statement-Driven Risk Management: An Alternative Risk Analysis Tool”**, autore).



#ETICA MENTE

“Ricalcolo. Ricalcolo”

Giovanni Scarafile, Professore aggregato di Etica della Comunicazione presso l'Università del Salento

“Ricalcolo. Ricalcolo”, ripete ossessivamente la voce del navigatore, prendendo atto che le indicazioni suggerite non sono state ascoltate. Nessuno sta guidando, però. Nello spot televisivo di un noto fuoristrada, in onda in queste settimane, vediamo un uomo che *si separa* dalla folla in cui era immerso fino ad un momento prima; un altro uomo che, dopo essere stato licenziato, abbandona *felicamente* l'ufficio; una donna che accetta una *non preventivata* proposta di matrimonio.

“Ricalcolo” è un modo per focalizzare l'attenzione sulle nostre aspettative e sul loro superamento dal quale possono scaturire conseguenze impreviste.

Le nostre aspettative costituiscono una vera e propria trama mediante cui organizziamo il nostro lavoro: ognuno di noi ha aspettative nei confronti dei colleghi e viceversa. Generalmente, tali attese sono utili per orientarsi nel corso delle attività lavorative.

Al tempo stesso è anche vero che il fare eccessivo affidamento sulle aspettative rischia talvolta di metterci nella stessa situazione di chi cerchi di partire con il freno a mano alzato.

Spesso i problemi di comunicazione che avvertiamo in ambito lavorativo riguardano proprio le aspettative. Essi sono di tue tipi e hanno a che vedere con il tempo.

Può succedere, per esempio, che noi viviamo *in anticipo* rispetto agli eventi.

Vivere in anticipo comporta il non tener sufficientemente conto dei ritmi dei nostri interlocutori.

In questa sezione, curata dal Prof. Scarafile, sono proposti articoli legati all'**etica della comunicazione**, disciplina nell'ambito della filosofia che studia, tra le altre cose, le modalità comunicative più consone per stabilire una comunicazione efficace e rispettosa dell'alterità dei nostri interlocutori.

Un esempio di contaminazione che può **arricchire le competenze “soft” del Project Manager**.

cutori. La nostra immaginazione è allora paragonabile ad una nuvola che giunge ad oscurare la spontaneità degli altri, dal momento che noi abbiamo già previsto tutto. In questo caso, l'altro, cioè il nostro interlocutore, anche se è di fronte a noi, è come se non fosse visto.

Da un altro punto di vista, può succedere che la comunicazione sia difficile perché noi siamo *in ritardo*.

Essere in ritardo è un modo per alludere all'assenza della dovuta attenzione nei confronti degli altri.

Quando gli altri comunicano con noi, lasciando intravedere quanto hanno di prezioso, noi stiamo già pensando ad altro. Siamo altrove, quando l'altro c'è.

In un caso e nell'altro, sia quando siamo in anticipo che quando siamo in ritardo, noi viviamo fuori sincrono. La nostra comunicazione non può che risentire di tale assenza di sincronia.

Comunicare, invece, è sempre da persona a persona.

L'antico termine etrusco per dire persona è *phersu*, ed esso indica la maschera da cui, nel teatro antico, proveniva la voce dell'attore. Il significato profondo dischiuso da questa immagine è che gli strumenti di cui ci serviamo



per comunicare provengono da una zona che non è visibile, cioè non è a nostra completa disposizione.

Derivano da tutto questo due conseguenze, la prima riferibile alla comunicazione e la seconda riferibile all'essere persone.

Comunicare, infatti, non è un processo attivabile sempre e comunque. Esso dipende dalla nostra capacità di essere sincronizzati con coloro che sono implicati nel processo comunicativo.

Al tempo stesso, siamo veramente persone quando ci rendiamo conto che gli altri non coincidono con l'immagine che noi cogliamo di loro. L'altro autentico è sempre oltre la maschera che possiamo attribuirgli.

Ecco, perché comunicare autenticamente è andare oltre ogni aspettativa, senza essere né in anticipo né in ritardo. È quella disposizione ad andare oltre ogni piano predefinito, per cercare veramente noi stessi. Ricalcolo, appunto.



Giovanni Scarafile è professore aggregato di Etica della comunicazione nell'Università del Salento dove coordina l'AEID (lab in Applied Ethics and Interdisciplinarity).

Dirige la collana editoriale *Controversies. Ethics and Interdisciplinarity* per John Benjamins Publishing Company di Amsterdam. È vicepresidente dell'International Association for the Study of *Controversies*. Nel 2010, *A crua parola*, suo libro intervista al filosofo Marcelo Dascal, pubblicato in inglese, è stato tradotto in otto lingue. La sua ultima monografia è: *Etica e/o Efficacia. Le competenze comunicative in prospettiva relazionale*. Nel 2016, con Leah Gruenpeter Gold ha curato per Springer il volume: *Paradoxes of Conflicts*. Per la casa editrice Morcelliana, è autore del volume *Etica delle immagini*. Come scrittore, è autore de *La vita che si cerca. Lettera ad uno studente sulla felicità dello studio* (Effatà 2005).

“Vivere in anticipo comporta il non tener sufficientemente conto dei ritmi dei nostri interlocutori.”

“Essere in ritardo è un modo per alludere all'assenza della dovuta attenzione nei confronti degli altri.”

In un caso e nell'altro, sia quando siamo in anticipo che quando siamo in ritardo, noi viviamo fuori sincrono. La nostra comunicazione non può che risentire di tale assenza di sincronia.”

“Comunicare, infatti, non è un processo attivabile sempre e comunque. Esso dipende dalla nostra capacità di essere sincronizzati con coloro che sono implicati nel processo comunicativo.”

“Ecco, perché comunicare autenticamente è andare oltre ogni aspettativa, senza essere né in anticipo né in ritardo.”



#MONDO PMI

PMI EMEA Congress, tu chiamale se vuoi... emozioni

Vincenzo Testini, PMP, PMI-ACP, Direttore Relazioni Internazionali PMI-SIC

Non mi riesce facile scrivere coniugando in prima persona. Farlo non mi permette di rimanere - cosa che prediligo - un po' distaccato di quello di cui scrivo. In questo caso no, non è stato possibile. Il coinvolgimento personale in questa avventura è così forte che è molto più semplice "raccontare".

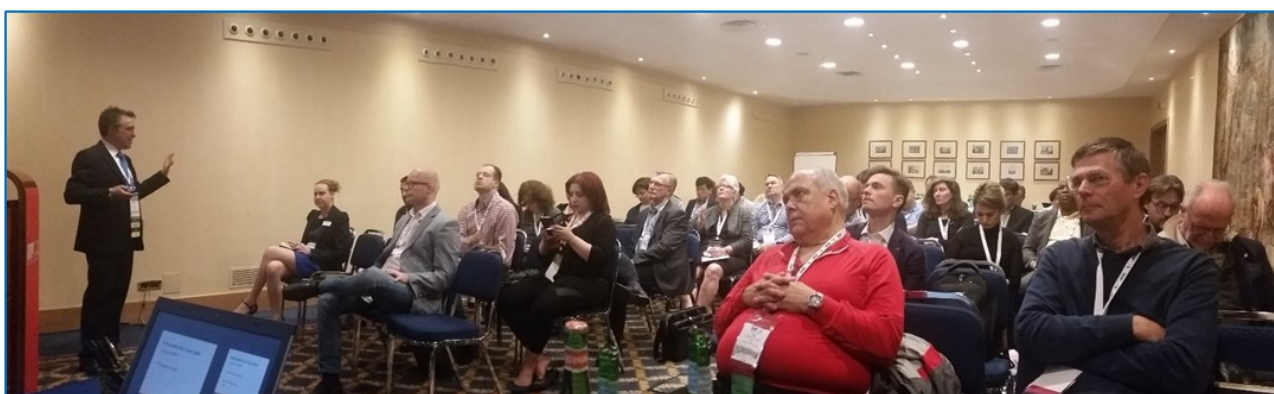
Ex post, se qualcuno mi chiedesse qual è l'ambito personale più sollecitato dall'esperienza congressuale, molto probabilmente risponderei quello *emotivo*. Infatti, quello che rimane dell'intero percorso che ha visto me ed il collega - e amico - Luigi Mosca, anch'egli del PMI-SIC, protagonisti al simposio internazionale del PMI, è un continuo rincorrersi di *emozioni*, il più delle volte - per fortuna - positive.

Per me è stata la seconda esperienza da speaker al Congress, questa volta da coautore. Questo "ruolo", apparentemente da attore non protagonista, mi ha dato la possibilità di vivere con "*emozione*" differente sia lo speech in sé sia l'attività di coaching, forte della mia prima esperienza di Londra 2015.



Mi piace sottolineare il fatto che presentare un lavoro al Congresso è sempre un salto nel buio. Sei lì che compili il form della Call for Paper... al meglio che puoi, ingabbiato in quelle duecento parole prima e cinquecento poi. Vorresti che fossero meno e allo stesso tempo che fossero di più. Pensi di sapere, di conoscere un tema, di portare con te esperienze di lavoro, di vita e progetti, ma questo potrebbe non bastare. E' con questo ti avvicini ad una prima piccola *emozione*. Il brivido che ti corre lungo la schiena alla pressione del tast "Submit".

Potrebbe succedere che il tuo sapere non venga ritenuto "idoneo" dalla *peer review* del PMI ed ecco che il tuo lavoro potrebbe essere respinto. Questo lascerà spazio ad una piccola *emozione* negativa. Ti prende un senso di sconforto, magari ti salta in mente l'idea di non essere stato in grado o sufficientemente preparato o sufficientemente comunicativo





(maledetto inglese, perché devo scrivere in inglese?). Mi è capitato di vivere ciò per alcuni lavori presentati al Leadership Institute Meeting (LIM) del PMI, ma un Project Manager ha il dovere di pensare positivo e di pensare già alla prossima volta.

Questa volta è andata bene. E' consuetudine del PMI comunicare i risultati delle Call nei primi giorni dell'anno, in modo chirurgico. Ricordo ancora quando Luigi mi ha inoltrato un messaggino con il subject della mail: "Your PMI EMEA Congress Proposal Has Been Accepted ". Era un film per me già visto nel 2015, ma l'emozione è stata la stessa. Ho pensato anche che il PMI-SIC da quest'anno avrebbe potuto annoverare fra i suoi Soci ben due speaker congressuali. Non è banale, è un grande risultato per la nostra community e testimonia che il mondo del Project Management riconosce l'alto livello professionale che proponiamo. E' un motivo di orgoglio per il Chapter che rappresentiamo, infatti parte il giro di telefonate, di SMS e WhatsApp per condividere questo risultato... ma dura poco, il PMI inizia col suo percorso martellante e allo stesso tempo *emozionante*.

Sì, perché come già detto, al Congresso bisogna arrivarci. Con un percorso secondo me molto professionalizzante, fatto di preparazione di materiale, correzione, review, call conference, momenti di confronto con persone del PMI (ovviamente il tutto in inglese ... per tenere uno speech a Roma ... ironia della sorte). *"Secondo noi questa parte è troppo pesante, va alleggerita", "Mi raccomando al coinvolgimento del pubblico in sala, utilizzate gli ice breaking", "Arricchite lo speech con esempi pratici", "Avete misurato il tempo? Ricordatevi di avere a disposizione settantacinque minuti"* (posso garantire che settantacinque minuti sono tantissimi e possono diventare un'eternità). Però è *emozionante* sentirsi dire alla fine di tutto questo percorso: *"bene, così può andare"*, nel frattempo sono passati quattro mesi con una pianificazione a tappe serrate ritmata da ben dodici milestone.

E veniamo alla performance finale. Si arriva a Roma, ti mostrano la sala ... vuota. *Emozioni?* Ti sale solo un groppo alla gola. Il tuo desk è lì e la sala, vista da quel punto di osservazione, sembra maledettamente grande ... puoi fare la tua prova generale e ritornare l'indo-



mani. L'organizzazione, neanche a dirlo, è al top. Ovviamente dormi male, contando tutte le ore della notte, ti ripresenti all'indomani mezz'ora prima del previsto ed inizia a crescere l'ansia. E se non mi funziona il puntatore laser? E se non si sente il microfono? E come mai manca mezz'ora e la sala è vuota? Dov'è il pubblico? Quanto dura questo benedetto coffee break? Qualcuno sa in quanti si sono iscritti a questo speech?

Personalmente l'ansia da sala vuota è quella che non riesco a sopportare ... mi dà un senso di insuccesso, di non aver saputo creare interesse in chi sarebbe dovuto venire ad ascoltarmi. Ed ora, dopo due mesi, posso dire che l'emozione che ho avuto prima dell'inizio dello speech è stata la paura determinata dal passaggio da una sala completamente vuota ad una completamente piena in meno di un minuto. Il pensiero di noi speaker è passato da "Come mai non viene nessuno ad ascoltarci?" a "Ed ora sarò in grado di soddisfare le aspettative di tutte queste persone?". Cambia la domanda, ma il senso di paura è lo stesso. Sì, siamo passati da una paura a un'altra paura.

Per fortuna siamo tutti un po' incoscienti e questo ci porta ad affrontare situazioni importanti delle quali siamo spesso anche gli artefici. Con questo spirito abbiamo iniziato a parlare, slide dopo slide, frase dopo frase, sguardo dopo sguardo, per ben settantacinque minuti ... c'è gente che prende appunti, qualcuno fotografa le slide. *Emozionante* averlo fatto, come *emozionante* è stato aver ricevuto tante strette di mano dopo lo speech e tanti contatti sui social. Subito dopo, poi, rimane la soddisfazione di aver realizzato questa esperienza. Restano le foto, i post, i complimenti dei colleghi, delle persone che ti vogliono bene, di chi sa quanta fatica è costata e di chi no, di chi capisce, di chi ti ha aiutato a correggere il tuo inglese e a preparare lo speech. Una grande *emozione*.

Ah, dimenticavo ... abbiamo presentato un lavoro sull'utilizzo delle tecniche Fuzzy nella determinazione dei rischi di progetto, ma questa è un'altra storia di cui scriverà Luigi Mosca in altro articolo.



Vincenzo Testini, PMP, ITIL e PRINCE2, è attualmente Head of Delivery in Exprivia Spain, con responsabilità dello sviluppo del Business, gestione dei progetti ed erogazione di servizi software. Nel Gruppo Exprivia ha ricoperto anche il ruolo di PMO Manager della BU SAP dal 2013 al 2016. 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. Dal 2015 speaker in vari symposium del PMI ("Can PMO support Mid-Companies in Globalization Processes?", PMI EMEA Global Congress, London 2015 - "Project Management Olympic Games: when the Chapter meets the Schools", PMI Region 8 Meeting, Athens 2016 - "Statement-Driven Risk Management: An Alternative Risk Analysis Tool", Coautore, PMI EMEA Global Congress, Rome 2017).



#SIC PROGRAMMA EVENTI

Data	Titolo	Luogo	Speaker
Settembre / Ottobre	4° Evento EuroPM 2017 Il Project Management quale competenza distintiva sui progetti a finanziamento europeo	Lecce c/o Università del Salento	Diversi
6 Ottobre	1° Forum Nazionale PMI Italy Chapters	Firenze c/o Palazzo degli Affari	Diversi

SIC DIXIT è una pubblicazione del PMI-SIC

Direttore Responsabile
Angelo Elia

Comitato Editoriale
Irene Bianchi, Vincenzo D'Errico, Giacomo Franco, Edoardo Grimaldi,
Raffaele Sannino, Vincenzo Testini, Luigi Vanore, Antonello Volpe

Editing
Irene Bianchi

È vietata la riproduzione dei contenuti di SIC DIXIT senza l'autorizzazione scritta del PMI-SIC.

© 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.

