



SIC DIXIT



LA NEWSLETTER DEL PMI-SOUTHERN ITALY CHAPTER

Settembre-Ottobre 2017

#EDITORIALE

Ancora finalisti per il premio "Chapter of the Year"! Per il secondo anno consecutivo siamo finalisti per il premio "Chapter of the Year" assegnato dal PMI, che ci ha scritto: *"Congratulations! We are pleased to inform you that the PMI Southern Italy Chapter has been selected as a finalist for the Chapter of Year Award in Category I: 25-300 Members... Upon review and evaluation of over 150 applications, the Volunteer Chapter Awards Review Committee made its selections for the 2017 Chapter of the Year Award finalists."*

Lo scorso mese di maggio abbiamo superato la prima fase di selezione, che è stata basata su *"member retention, member satisfaction, and member's willingness to renew and recommend chapter membership to others"* (è stato decisivo il livello di soddisfazione emerso dai risultati del questionario che il PMI annualmente chiede di compilare a tutti i Soci). Abbiamo quindi superato la

seconda fase di selezione, che ha considerato *"2016 activities, initiatives and commitment to promoting project management in your community".... "your outstanding service to PMI, project management practitioners, and most importantly your chapter members"* (sulla base di numerose informazioni ed evidenze che il PMI ci ha chiesto di fornire).

Chapter of the Year
Award Finalist

Assumendo che le modalità di selezione dei finalisti siano le stesse dell'anno scorso, siamo risultati il **miglior Chapter di Categoria I (fino a 300 Soci) dell'area EMEA** (Europe Middle East and Africa) e in finale ci confronteremo con i migliori Chapter delle altre tre aree (North America - Latin America - Asia Pacific).

Siamo orgogliosi di questo risultato, che è frutto del lavoro dei nostri splendidi volontari, della crescita e fedeltà dei

In questo numero:

#EVENTI&INIZIATIVE

Il nuovo portale web del PMI-SIC 3

Workshop "Italia - Brasile: progetti e preconcetti..." - Intervista a Marcus de Menezes.....4

Il 3° Evento EuroPM 2017 a Verona presso Veronafiere.....6

#EDUCATIONAL PM

Le iniziative con le scuole nell'anno scolastico 2016-2017.....7

#STORIEDIPM

L'avvento del Risk Manager in scenari sempre più complessi.....9

#PM & BOUNDARIES

Appalti, contratti e progetti: il contributo di una corretta misurazione e del monitoraggio.....13

#ETICA MENTE

Per comunicare bene, bisogna vedere bene.....17

#MONDO PMI

La nuova modalità online per l'esame di certificazione CAPM...19

#SIC PROGRAMMA EVENTI



nostri Soci e del prezioso supporto dei nostri partner. Ma non ci culliamo sugli allori e vogliamo giocarcela per arrivare ancora una volta al riconoscimento più prestigioso!

L'annuncio dei vincitori e la cerimonia di premiazione saranno a **Chicago (Illinois)** presso McCormick Place, nel corso del **North America Leadership Institute Meeting**, che si svolgerà dal **26 al 28 ottobre 2017**. Noi ci saremo! (<https://goo.gl/z2nXBr>).

TUTTO ESAURITO! SOLD OUT!

Le iscrizioni al **1° Forum Nazionale PMI Italy Chapters** hanno fatto registrare il tutto esaurito: il numero di persone che si prevede saranno presenti ha raggiunto la capacità massima della location (450 partecipanti): un grande successo!

Grandi ospiti per una grande giornata di Project Management. Interverranno il Prof. **Giovanni Azzone** (Project Manager progetto "Casa Italia" per la ricostruzione post

terremoto), **Gianluca Bocchi** (docente universitario, filosofo ed esperto di complessità), **David Hillson** (the Risk Doctor, Risk Management Consultant & PMI Fellow), **Mark Kozak Holland** (Consulente Senior, Owner di "Lesson from History"), **Davide Iannucci** (Vice President Global Projects Turbo-machinery & Process Solutions, BHGE), **Marco Lunardi** (Project Manager Fincantieri), **Enrico Martines** (Direttore Formazione, Sviluppo e Innovazione Sociale HPE), **Chiara Montanari** (Expedition leader per progetti di ricerca in Antartide), **Thomas Walenta** (Member of PMI 2017 Board of Directors) e **Tony Welch** (Vice President Bid & Project Management Thales Group).

Saranno inoltre presenti all'evento i **Presidenti dei Chapter Italiani** (Sergio Gerosa per il CIC, Stefano Setti per il NIC e Giacomo Franco per il SIC), che racconteranno il percorso di collaborazione che è all'origine di questo grande evento.



Per rafforzare l'azione della Commissione Membership & Sviluppo Territoriale, che rappresenta uno dei principali punti di contatto tra il Chapter e i Soci o potenziali Soci, **abbiamo lanciato una Call for Volunteers per i Soci**.

La partecipazione alle attività di questa Commissione consente di conoscere i meccanismi e le modalità di funzionamento del Chapter, di entrare in contatto con molte persone incrementando il network di contatti e relazioni, di consolidare competenze di comunicazione e di analisi dei dati del territorio.

I Soci che sono interessati possono candidarsi al link <https://goo.gl/hkDaQV>, che permette di accedere al Volunteer Relationship Management System (VRMS) del PMI, quindi devono inserire nel campo "Narrow your results with search terms" il **numero opportunità 11958**.

Ricordiamo che le attività di volontariato per il Chapter consentono di **acquisire PDU valide ai fini del mantenimento delle certificazioni rilasciate dal PMI**.





#EVENTI&INIZIATIVE

Il nuovo portale web del PMI-SIC

Dallo scorso 11 settembre è online il nostro nuovo portale, raggiungibile al consueto indirizzo web www.pmi-sic.org. Ciò è avvenuto al culmine di un lavoro che è durato diversi mesi e che rientra nel programma di evoluzione degli strumenti di comunicazione del nostro Chapter, con l'obiettivo di conseguire benefici anche in merito al coinvolgimento di Soci e Volontari.

La struttura e la grafica rinnovate permettono una maggiore facilità e velocità di navigazione e accesso alle informazioni.

Tutti gli articoli pubblicati sulla home page sono contrassegnati da un tag, informazione che rende possibile la classificazione e la ricerca degli articoli stessi. Ciò vale sia per gli articoli pubblicati sul nuovo sito sia per gli articoli pubblicati in passato sul vecchio sito, che sono stati migrati sulla nuova piattaforma e sono tutti contrassegnati da un tag.

I tag che abbiamo scelto di usare sono per la maggior parte parole chiave che indentificano le nostre iniziative e i nostri eventi. Sulla home page sono riportati tutti i tag e si può cliccare su ognuno per effettuare la ricerca dei relativi articoli pubblicati.

C'è una **maggiore ricchezza di contenuti** sul PMI e sul nostro Chapter.

Oltre alle informazioni che riguardano lo Statuto, la mission, l'organizzazione e i membri del Board, in un'apposita pagina viene ripercorsa la storia del nostro Chapter attraverso

la cronologia degli accadimenti più significativi di ogni anno a partire dal 2004 (anno di nascita del PMI-SIC).

In pagine dedicate trovano spazio le nostre iniziative, gli eventi che organizziamo e i nostri principali partner.

Si possono scaricare tutti i numeri della nostra Newsletter SIC DIXIT pubblicati a partire dal 2014, anno nel quale è iniziata la pubblicazione.

E' rappresentato il contesto nazionale e globale nel quale il nostro Chapter opera, attraverso informazioni e link relativi a PMI e PMIEF, agli altri Chapter italiani e alla federazione PMI Italy Chapters.

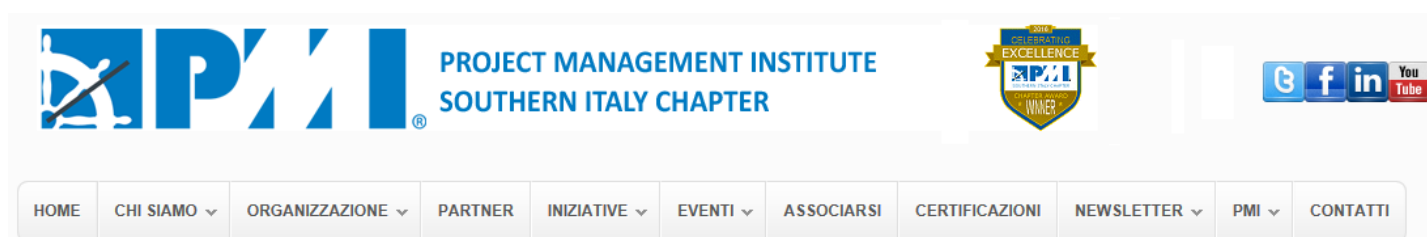
La **possibilità di interazione** tra gli utenti e il Chapter è una delle caratteristiche sulla quale vogliamo puntare.

Sono messi in evidenza le opportunità di collaborazione con il nostro Chapter e il valore che può dare il far parte della nostra comunità.

Attraverso la sezione dei contatti, chiunque può richiedere informazioni indicando l'argomento oggetto della richiesta.

Chi volesse iscriversi al PMI e al nostro Chapter è guidato attraverso le informazioni presenti in una pagina dedicata, mentre in un'altra pagina sono riportate le informazioni sulle certificazioni rilasciate dal PMI.

Il portale può diventare lo strumento con il quale offrire **sempre maggiori servizi ai Soci**, i quali hanno da subito la possibilità di attivare le credenziali per accedere all'area riservata e scaricare il materiale degli eventi passati che è caricato sul sito.





Workshop “Italia - Brasile: progetti e preconetti...” - Intervista a Marcus de Menezes

Lo scorso 23 giugno si è svolto un interessante e stimolante workshop dal titolo “**Italia - Brasile: progetti e preconetti....**”, organizzato dal nostro Chapter insieme a Stoà (la scuola di formazione manageriale) e dedicato al tema della conduzione dei progetti in contesti interculturali, con un focus sul Brasile. Nella splendida cornice di Villa Campolieto a Ercolano (NA), sede storica di Stoà e luogo dove si è svolto l'evento, abbiamo voluto approfondire la conoscenza con il primo speaker **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. Il suo pregevole intervento ci ha particolarmente coinvolti e quindi Paola Mosca, Vice Presidente Tesoriere del PMI-SIC e uno degli organizzatori dell'evento, ha voluto rivolgergli qualche domanda.

La tua azienda si occupa di indirizzare chi intende avviare attività in Brasile o si occupa anche di sostenere l'iniziativa imprenditoriale durante una fase di realizzazione?

La mia società supporta le aziende italiane che vogliono entrare nel mercato brasiliano aiutandole a sviluppare la miglior strategia di ingresso. Inoltre, supportiamo le aziende italiane già presenti in Brasile che vogliono intraprendere progetti di riorganizzazione e miglioramento dei processi di business.

Quali sono quindi le principali attività che svolge la tua azienda?

I nostri consulenti, una volta definito il progetto e concordati gli obiettivi, partecipano direttamente alla sua realizzazione, anche attraverso posizioni

di temporary management in Brasile. Seguiamo al massimo due o tre clienti alla volta, per dare un servizio molto personalizzato. Le relazioni con gli imprenditori o i CEO delle aziende che si rivolgono a noi sono, infatti, sempre gestite direttamente dai partner della società. Per le aziende che entrano nel mercato brasiliano offriamo la possibilità di utilizzare un nostro consulente che, nel ruolo di “administrador”, gestisce tutti gli adempimenti formali necessari a rendere la società operativa. Nelle aziende già presenti svolgiamo progetti di riorganizzazione e ridisegno dei processi di business ed implementazione di sistemi gestionali, sempre in accordo con le esigenze della casa madre italiana. Abbiamo una connotazione spiccatamente operativa ed in particolare nell'ambito della supply chain, sia globale (con uno studio complessivo del network logistico dai fornitori ai clienti finali) che locale.

Chi si rivolge a voi di solito? Piccoli imprenditori? Grandi aziende? Start up?

Si rivolgono a noi soprattutto medie aziende. I piccoli imprenditori tendono ad avere un approccio “mordi e fuggi”, affidandosi ad importatori brasiliani ai quali rimane la fetta maggiore dell'utile. Le grandi aziende hanno personale interno che gestisce direttamente il processo di internazionalizzazione. Purtroppo l'imprenditore italiano è storicamente poco propenso ad un approccio di internazionalizzazione strutturato. Le aziende italiane sono molto forti sui prodotti ma meno sui processi. La tendenza è pertanto quella di vendere i propri prodotti dall'Italia e lasciare la gestione dell'internazionalizzazione ai distributori/importatori locali. Ciò si evince anche dal fatto che, sebbene a San Paolo (ad esempio) la comunità italiana sia la prima tra quelle straniere con oltre 4 milioni di italiani, la presenza di aziende italiane nello stato è inferiore a quella di aziende americane, tedesche, francesi ed inglesi, storicamente più aggressive e strutturate verso l'internazionalizzazione.



E quali tipologie di realtà imprenditoriali e/o quale settori hanno a tuo parere più successo o più probabilità di successo?

Oggi i settori trainanti per le aziende italiane sono soprattutto quelli del food e del vino. Ma anche i settori storici, come il meccanico e il chimico, hanno un trend crescente anche se con tassi di crescita inferiori. Nel nord del Brasile poi ci sono dati interessanti per l'edilizia. La perdurante instabilità politica è purtroppo, al momento, un freno alle vere potenzialità del paese.

Quali sono a tuo parere le principali differenze e somiglianze tra il nostro popolo e quello brasiliano?

Contrariamente a ciò che si pensa, le differenze sono notevoli anche se non particolarmente evidenti. Tralasciando le differenze nella vita quotidiana, in ambito aziendale credo che una tipicità brasiliana abbastanza marcata, e diversa rispetto alle nostre abitudini, sia la gestione delle priorità. Non sempre viene condiviso ciò che per noi è prioritario nello svolgimento di un'attività o la soluzione di un problema. E' bene, pertanto, esplicitare sempre in modo chiaro e dettagliato gli obiettivi di un progetto. Inoltre, esiste una scarsa attenzione alle formalità tra il personale ai diversi livelli, senza che ciò pregiudichi il rispetto dei ruoli.

Che cosa secondo te, anche in base alla tua esperienza professionale e personale, è importante non sottovalutare nella realizzazione di un progetto in Brasile? Un elemento che può essere determinante per il successo o il fallimento del progetto.

E' necessaria la capacità di entrare in sintonia con la cultura locale per avere successo nel business. Approcci eccessivamente autoritari e con scarsa attenzione alle tipicità locali sono destinati a fallire o a richiedere alti investimenti per poter arrivare al successo. Se il management brasiliano si sente rispettato e considerato nei processi di cambia-

mento, offre un elevato grado di partecipazione e collaborazione indispensabile per il successo del progetto.

I luoghi di intervento della tua azienda sono solo in Brasile oppure in altri posti dell'America latina?

Solo in Brasile e in particolare negli stati del sud (Minas Gerais, San Paolo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina).

Se dovessi consigliare un libro a chi si imbarca in questa avventura, quale suggeriresti e perché?

Uscendo un po' dagli schemi (attività assolutamente necessaria per affrontare il Brasile) mi sento di consigliare dei libri abbastanza cruenti sulla vita vissuta e che spesso si basano su storie vere.

Mi hanno colpito in particolare questi libri:

- *Estação Carandiru* di Drauzio Varella
- *Cidade de Deus* di Paulo Lins
- *Contro il Brasile* di Diogo Mainardi.

I primi due sono libri che a mio avviso danno uno spaccato molto realistico sull'approccio alla vita dei brasiliani (ovviamente è un'opinione molto personale); il terzo è tradotto in italiano ed è scritto da Diogo Mainardi, uno scrittore italo brasiliano che trovo geniale.



Marcus de Menezes, laureato in Scienze Politiche all'Università di Bologna, ha conseguito un Master in Business Administration al Politecnico di Milano ed un Master in Supply Chain Management. Doppia nazionalità (Italia/Brasile), ha vissuto in Italia nelle principali città e all'estero in Belgio, Argentina, Brasile, USA e Francia, ricoprendo incarichi di responsabilità sempre maggiori. Nel 2010 ha fondato la 3d Consulenze, un'azienda che, tra le altre cose, supporta le aziende italiane ad entrare nel mercato brasiliano.



Il 3° Evento EuroPM 2017 a Verona presso Veronafiere

E' andato in scena lo scorso 21 aprile a Verona, presso il Centro Congressi di Veronafiere, il 3° **Evento EuroPM 2017**, organizzato dal team EuroPM della federazione dei tre Chapter italiani del PMI (PMI Italy Chapters) e intitolato "**Il Project Management quale competenza distintiva sui progetti a finanziamento europeo**", come i due precedenti appuntamenti di Firenze e Napoli.

L'evento, organizzato in collaborazione con il Branch Veneto e con l'Unione dei Consorzi Stabili Italiani (UCSI), ha visto la partecipazione di circa 70 professionisti provenienti dal mondo dell'impresa, delle libere professioni e delle istituzioni pubbliche, tutti accomunati dall'interesse verso i finanziamenti europei e la loro efficace gestione. I relatori e gli interventi sono stati di assoluto rilievo.

Dopo i saluti di apertura di **Stefano Setti**, Presidente del PMI Northern Italy Chapter (PMI-NIC), **Marica Martini**, Direttore Branch Veneto del PMI-NIC, e **Fabiola Polverini** (Presidente dell'UCSI), sono intervenuti **Andrea Innocenti** e **Denis Dal Soler**, membri del team EuroPM, per illustrare gli obiettivi e lo stato dei lavori dell'iniziativa, evidenziando in particolare le nuove sfide che i finanziamenti europei lanciano al mondo del Project Management e ai Project Manager.

A seguire l'apprezzato contributo di **Anna Giorgi**, leader dell'Action Group 1 di EUSALP (la strategia dell'Unione Europea per la Regione Alpina), docente presso l'Università della Montagna di Edolo, che ha illustrato la complessità della gestione di EUSALP (che vede tra i suoi partner 7 paesi e 48 regioni di tutto l'arco alpino) e la conseguente necessità di un approccio metodologico codificato.

Matteo Gerosa, Ph.D., PMP, Head of Project Management Group presso la Fondazione Bruno Kessler di Trento, nel suo puntuale intervento ha illustrato gli elementi e le conoscenze che, sulla base della sua notevole esperienza, occorrono per scrivere una proposta di progetto competitiva in Horizon 2020.

Marcello Traversi, responsabile Europa, progetti e consulenze presso Eurosportello Confercenti Firenze, vista la sua profonda conoscenza del mondo dell'impresa, ha focalizzato l'attenzione sui molteplici strumenti messi oggi a disposizione per le PMI dal programma Horizon 2020.

Ha chiuso **Malcolm Lastoria**, Risk Management Specialist presso il Cefriel, Politecnico di Milano, che ha intrattenuto gli ospiti su un tema cruciale per il successo di un qualsiasi progetto europeo, esponendo le moderne tecniche di gamification e di utilizzo delle risk checklist applicate ai processi di identificazione e di analisi qualitativa dei rischi.

Soddisfazione per il successo dell'evento è stata espressa da Denis Dal Soler (che ne è stato il Project Manager) e Andrea Innocenti (Coordinatore del Team EuroPM), che hanno confermato la volontà di proseguire con il lavoro del team, visti la partecipazione e il riscontro avuti nei tre appuntamenti fino ad ora organizzati.



Foto di gruppo dei relatori dell'evento



#EDUCATIONAL PM

Le iniziative con le scuole nell'anno scolastico 2016-2017

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

Al termine dell'anno scolastico 2016-2017 appena concluso possiamo registrare i rilevanti risultati raggiunti con le nostre iniziative presso le scuole.

Partiamo dalla terza edizione dell'iniziativa **Project Management Skills for Life (PMS4L)** portata avanti insieme alla Direzione Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale (USR) della Campania e destinata a studenti e docenti delle scuole secondarie di 2° grado. L'iniziativa ha replicato ed esteso le esperienze fatte negli anni scolastici 2014-2015 (coinvolte 5 scuole della provincia di Napoli) e 2015-2016 (coinvolte 18 scuole di tutte le province della Campania) ed ha avuto ancora l'obiettivo primario di fornire agli studenti le conoscenze di base del Project Management secondo lo standard PMBOK.

Le scuole aderenti all'edizione 2016/2017 di **PMS4L** sono state 28 e i seminari si sono svolti tra il 12 aprile e l'8 giugno 2017, con la partecipazione di 944 studenti e 90 docenti.

I volontari del PMI-SIC coinvolti sono stati 12: Gaetano Castellone, Giuseppe Coccozza, Marco Delle Fave, Saverio Donatiello, Edoardo Grimaldi, Andrea Masone, Bruno Padricelli, Stefano Salmeri, Raffaele Sannino, Antonio Trezza, Pierluigi Trombetti e Gianpaolo Valente.

Il questionario compilato dai partecipanti al termine dell'iniziativa ha confermato il successo degli anni scorsi: il 73% degli studenti ha dichiarato che non aveva mai sentito parlare di Project Management prima e oltre

l'80% degli studenti ha dichiarato che parteciperebbe ad altre iniziative legate al Project Management oppure consiglierebbe la partecipazione alle stesse.

Abbiamo ottenuto questo risultato anche grazie al prezioso contributo dei docenti, che hanno guidato i volontari nella trasformazione della lezione da frontale ad interattiva, con un continuo coinvolgimento degli studenti.

Nell'ultimo anno scolastico il PMI-SIC ha realizzato con le scuole campane altre due iniziative, Project Management Olympic Games e Air Traffic Management.

Si è svolta la seconda edizione di **Project Management Olympic Games (PMOGs)**, che comprende sessioni formative sul Project Management destinate a docenti e studenti delle scuole secondarie di 2° grado e una competizione per premiare i migliori lavori di gruppo, Project Manager e speaker. L'iniziativa è stata ideata dai colleghi del Branch Puglia ed è nata nell'anno scolastico 2015-2016, che ha visto la partecipazione di 10 scuole della regione Puglia.

L'edizione 2016-2017 è stata estesa alle scuole campane ed è stata patrocinata dall'USR della Campania. Le scuole partecipanti sono state 10 (8 pugliesi e 2 Campane):

- ISIS G. Ferraris di Molfetta (BA)
- ISIS Marconi – Hack di Bari
- Liceo Scientifico E. Fermi di Bari
- ITIS Sen. Onofrio Jannucci di Andria (BA)
- ITET Padre A. M. Tannoia di Corato (BA)
- ISS – Liceo Scientifico A. Einsten di Molfetta (BA)
- Liceo Classico Leonardo da Vinci di Molfetta (BA)
- Liceo Scientifico Statale Orazio Tedone di Ruvo (BA)
- ISIS F. Nitti di Portici (NA)
- Liceo R. Caccioppoli di Scafati (SA).



La giornata finale si è svolta al Teatro Impero di Brindisi il 13 maggio 2017 ed è stata introdotta dal sindaco Angela Carluccio. La commissione giudicante è stata formata da docenti e professionisti del Politecnico di Bari e di altre organizzazioni (tra le quali Carpisa, uno degli sponsor principali dell'iniziativa).

I volontari del PMI-SIC coinvolti, 9 in tutto guidati da Vincenzo Testini, sono stati i seguenti: Gianluca Barile, Gaetano Castellone, Giuseppe Cocozza, Giacomo Franco, Andrea Masone, Luigi Mosca, Raffaele Sannino, Luigi Vanore.

E' partita quest'anno la nuova iniziativa **Air Traffic Management (ATM)**, che comprende un ciclo di seminari sull'omonima disciplina dell'aviazione civile relativa alla gestione del traffico aereo, inquadrabile nella legge 107 del 2015 (la "Buona Scuola") in quanto mette in pratica l'integrazione di scuola e università con il mondo del lavoro.

Sono stati svolti 3 seminari tra gennaio e febbraio 2017 per complessive 12 ore, con il coinvolgimento di operatori dell'Ente Nazionale Aviazione Civile (ENAV). A ogni seminario hanno partecipato in media 300 studenti, presenti fisicamente presso l'Università Parthenope di Napoli o in collegamento remoto.

L'iniziativa ATM è stata condotta con la supervisione del PMI-SIC e in particolare di Bruno D'Amico (coordinatore della Community Aerospace and Defense), di concerto con la fondazione PMIEF (grazie a Giuseppe Cocozza, PMIEF Liaison del PMI SIC) e insieme all'Università Parthenope di Napoli (tramite il Prof. Giuseppe Del Core, Project Manager dell'iniziativa) e ai seguenti istituti:

- Istituto Istruzione Secondaria Superiore "Carnaro - Marconi - Flacco - Belluzzi" - Indirizzo Aeronautico di Brindisi;
- Istituto di Istruzione Superiore "Euclide"

di Bari;

- Istituto Tecnico Aeronautico "Villaggio dei Ragazzi" di Maddaloni (Caserta);
- Polo Tecnico Fermi-Gadda di Napoli.

Guardando al futuro, PMI SIC e l'USR Campania stanno già lavorando per introdurre altre iniziative sul tema del Project Management, quali:

- un convegno che veda la partecipazione di dirigenti scolastici, docenti e studenti coinvolti nelle iniziative sul Project Management svolte nell'anno scolastico 2016-2017, per raccogliere sensazioni, valutazioni e suggerimenti in vista dell'anno scolastico 2017-2018;
- un seminario rivolto a dirigenti scolastici e docenti delle scuole primarie e secondarie di primo grado, per illustrare il kit didattico dell'iniziativa **Project from the Future** (che è messo a disposizione dalla fondazione PMIEF ed è diffuso in oltre 40 paesi) e che veda la partecipazione come relatore di Walter Ginevri, PMI Fellow e membro del Board della fondazione PMIEF, che ha curato lo sviluppo del kit e lo ha sperimentato in alcune scuole di Milano circa dieci anni fa.

Sono tante, quindi, le iniziative di valore e sono arrivati importanti riconoscimenti per il nostro Chapter.

La pubblicazione della fondazione PMIEF, **PMIEF Liaison Newsletter**, nel numero di agosto ha messo in evidenza i nostri successi con le scuole degli ultimi anni.

Rileviamo con orgoglio che il PMI-SIC è diventato un punto di riferimento presso la comunità internazionale di Project Management per la divulgazione della disciplina a livello scolastico.

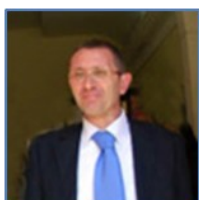


#STORIEDIPM

L'avvento del Risk Manager in scenari sempre più complessi

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

Il successo di un progetto passa certamente attraverso un'adeguata gestione dei rischi e infatti il Risk Management è una delle Knowledge Area del PMBOK, il libro sul Project Management più diffuso al mondo. I contesti progettuali sempre più instabili e mutevoli hanno reso particolarmente importante la figura del Risk Manager e il Project Management Institute (PMI) ha istituito allo scopo la certificazione Risk Management Professional (PMI-RMP). Di tutto ciò parliamo con un professionista che ha una lunga esperienza nel settore aerospaziale ed è l'unico nostro Socio in possesso della certificazione PMI-RMP.



Elio Arpino, laureato in Ingegneria Informatica ed Automazione Industriale, lavora da oltre trenta anni nel settore aerospaziale e si è occupa-

to di Program Management, Contracts, Production and Product Support, maturando rilevanti esperienze in contesti multiculturali.

Matura una prima esperienza come tecnico per la progettazione e disegnazione di impianti elettrici per usi civili e industriali e quindi, grazie anche alla passione per l'elettronica e le radiocomunicazioni, nel 1985 entra in Aeritalia (azienda controllata da Finmeccanica), nell'ufficio di ingegneria per l'assistenza dei velivoli, occupandosi della redazione dei manuali tecnici, di manutenzione, di esercizio e di volo, in particolare del catalogo delle parti di ricambio di aerei militari e civili.

Nel 1990 partecipa alla realizzazione del simulatore per l'addestramento dei piloti in grado di creare artificialmente le immagini e le sensazioni di un volo in aeroplano, presso il centro addestramento "Renato Bonifacio" costituito a Capodichino in seguito alla nascita di Alenia attraverso l'incorporazione di Selenia in Aeritalia.

Dal 1992 partecipa a diversi progetti aventi l'obiettivo far evolvere Alenia da subfornitore di componenti per grandi produttori aeronautici nordamericani a partner qualificato di aziende: si tratta di progetti sia interni (per l'implementazione di sistemi informativi in ambito documentale, auditing, certificazioni, qualifiche) che esterni (ESSAS: Electronic Supporting System for AECMA Standardization, IAQG: International Aerospace Quality Group, Presidente Commissione Tecnica C8D UNAVIA -vedi Nota 1-). In particolare, nel 2003 partecipa al progetto Boeing B787 DreamLiner, nato dalla partnership di Alenia con un grosso costruttore nordamericano per un nuovo programma aeronautico tecnologicamente avanzato.

Nel 1999 si certifica come valutatore di Sistema Gestione Qualità secondo la UNI/EN/ISO 9001:94, EN/AS 9100:2009 (vedi Nota 2). Nel 2013 inizia a occuparsi di Risk Management, all'interno di un'unità organizzativa del Chief Financial Officer.

Attualmente è responsabile di una funzione dedicata di Project Risk Management nella Divisione Aerostrutture di Leonardo, a diretto riporto del Capo Divisione, con l'obiettivo di garantire che tutti i programmi, i contratti e i progetti siano gestiti attraverso la corretta applicazione dei processi di gestione del rischio. Nel 2016 ha acquisito la certificazione Risk Management Professional (PMI-RMP) del PMI.



La tua storia professionale ha attraversato le fasi più importanti dell'evoluzione del settore aerospaziale in Italia. Come si è evoluto nel frattempo il Project Management in questo settore?

L'attuale contesto, caratterizzato da globalizzazione e velocità di cambiamento, richiede alle aziende world-class di implementare strategie basate su innovazione e differenziazione. I fattori competitivi sono la qualità dei prodotti, il livello di servizio e la capacità di esecuzione, cercando di anticipare e comunque di soddisfare le aspettative dei clienti. La crescita e l'evoluzione hanno evidenziato una crescente complessità nella gestione delle commesse, confermando il Project Management come elemento chiave per garantire che qualità, costi e tempi siano rispettati.

Guardando al contesto lavorativo nel quale operano, Finmeccanica (ieri) e Leonardo (oggi), in considerazione dell'elevata complessità del proprio business, si sono dotate negli ultimi anni di un modello di gestione e controllo finalizzato alla creazione del valore, focalizzandosi su Life Cycle Management & Project Control e Risk Management. Inoltre, il cambiamento imposto dalle nuove sfide ha richiesto non solo l'adozione di metodologie ma lo sviluppo di una cultura manageriale sistemica di Project Management, il che ha significato passare da una definizione di regole e processi al consolidamento di una cultura di gruppo, avviando dal 2007 un programma di Project Management basato sulla formazione, certificazione e sviluppo delle risorse umane.

Quali pressioni può ricevere un Risk Manager in un settore come quello aerospaziale, dove la gestione del rischio può essere strettamente legata alla salvaguardia di vite umane?

Le pressioni derivano dalla complessità del busi-

ness, del prodotto e della supply chain nel settore aerospaziale, insieme alle crescenti minacce di riduzione delle risorse e delle potenziali perturbazioni nella produzione delle stesse. Affrontare tutto ciò rappresenta una sfida, ma anche un'opportunità per adottare una sempre migliore gestione dei rischi che permetta di salvaguardare vite umane e risorse. Sono diversi gli aspetti di questa sfida:

- l'incertezza nella produzione di parti e componenti, la gestione dei processi e l'integrazione di componenti nei prodotti / sistemi;*
- la protezione di forniture critiche e fondamentali, come materie prime o parti peculiari;*
- la protezione delle forniture e della supply chain dall'impatto di calamità naturali (tempeste, inondazioni, carenza di risorse naturali, incendi) e azioni terroristiche;*
- le opportunità che si possono identificare nella supply chain per operare in modo sempre più sostenibile, legate alla gestione e all'efficienza dei materiali, al riciclo e riutilizzo degli stessi.*

E' importante considerare sempre il ciclo di vita del prodotto aeronautico, adottando gli approcci necessari per affrontare e gestire i rischi e le opportunità in tutte le fasi del ciclo di vita, dalla progettazione alla fine della vita del prodotto.

Quali fattori hanno maggiormente contribuito ad affermare la figura del Risk Manager nel settore aerospaziale?

Le aziende del settore aerospaziale devono affrontare esigenze di clienti situati in tutto il mondo, per fornire prodotti conformi ai requisiti, nei tempi e nei costi previsti (On Quality, On Time, On Cost). Allo stesso tempo, molte di queste aziende sono quotate in borsa e hanno l'esigenza di assicurare che il capitale degli investitori sia gestito in modo "oculato", in un contesto dove per essere competitivi si devono affrontare costi crescenti per manodopera e materiali, oltre a rispettare livelli di



servizio sfidanti e regolamenti sempre più complessi. Inoltre, molte aziende medio-grandi devono coordinare i contributi di organizzazioni fisicamente distanti (la supply chain comprende spesso fornitori sparsi in tutto il mondo).

Lo scenario appena descritto e, in particolare, l'introduzione delle ultime normative (es. EN/AS 9001:2015 e EN/AS9100:2016 - vedi Nota 3) e degli organismi di controllo internazionali hanno favorito l'introduzione e l'affermazione della figura di Risk Manager. Fino a qualche anno fa nelle aziende la responsabilità della gestione del rischio non era affidata a professionisti in possesso di specifiche competenze, ma ai responsabili della Compliance, oppure addirittura ai top manager quali CEO e CFO. La cultura del Risk Management è cresciuta molto nella gestione dei progetti, dove al Risk Manager sono state assegnate sempre più responsabilità prima in carico al Project Manager. Si è fatto tesoro di esperienze non positive e ciò ha consentito di evitare errori cui si è assistito in passato.

Puoi raccontarci qualche esperienza di non adeguata gestione dei rischi prima che si affermasse la cultura del Risk Management?

Alcuni anni fa, un programma aeronautico per un cliente europeo nell'ambito dell'aviazione civile da parte di un fornitore prevedeva la fabbricazione di particolari ribs alari molto lunghe, che allo stesso tempo richiedevano livelli di tolleranze particolarmente critici. In fase di offerta si curarono gli aspetti economico-finanziari ma non fu eseguita un'adeguata analisi del rischio tecnico-industriale, evitando di considerare che le attrezzature disponibili in quel momento, per le dimensioni dei componenti da produrre e per i livelli di produzione da raggiungere, non rendevano certa la stabilizzazione del processo produttivo. Successivamente, in fase di produzione, le rilavorazioni e gli scarti fu-

rono numerosi e ciò procurò imbarazzi e grosse difficoltà con il cliente, con ingenti perdite economiche e un impatto negativo in termini di immagine aziendale. A causa di ciò fu deciso di porre termine al programma da parte del fornitore.

Per approcciare e gestire al meglio il rischio quali competenze interpersonali (soft skills) bisogna avere, in aggiunta alle competenze che attengono alla preparazione specifica (hard skills)?

Queste sono alcune delle competenze interpersonali (soft skills) che ritengo importanti per un Risk Manager:

- ascolto attivo (prestare attenzione a ciò che altre persone dicono, per individuare i punti essenziali e capire cosa occorre fare, quindi porre domande appropriate e al momento giusto senza interrompere quando non è opportuno farlo);
- pensiero critico (utilizzare logica e ragionamento per individuare punti di forza e di debolezza, per trovare soluzioni alternative ai problemi);
- comunicazione (trasmettere informazioni in modo efficace sia parlando sia scrivendo, saper padroneggiare i mezzi di comunicazione e diffusione delle informazioni);
- negoziazione (attuare un processo decisionale insieme agli altri quando non è possibile raggiungere i propri obiettivi unilateralmente e saper conciliare le differenze);
- apprendimento attivo (capire le implicazioni di nuove informazioni, per la possibile soluzione ai problemi e per la gestione del processo decisionale);
- valutazione (monitorare e valutare in modo obiettivo le prestazioni di se stessi e di altri individui o organizzazioni, per individuare miglioramenti o intraprendere azioni);



- *gestione del tempo (gestire in modo adeguato ed efficiente il proprio tempo e quello degli altri);*
- *percezione sociale (essere consapevoli delle possibili reazioni degli altri e capirne i motivi);*
- *persuasione (saper persuadere gli altri a cambiare idea o comportamento);*
- *gestione delle persone (saper motivare le persone e metterle nelle condizioni di lavorare al meglio, capacità di individuare le persone migliori in base al lavoro da fare);*
- *problem solving (sviluppare opzioni e implementare soluzioni, anche in presenza di problemi complessi).*

Aggiungo inoltre l'integrità (che non so se può essere considerata una competenza): occorre comunque essere eticamente corretti.

Quali opportunità professionali ulteriori può aprire il ruolo di Risk Manager?

Ritengo il lavoro di Risk Manager molto gratificante, soprattutto perché svolge una funzione cruciale in un'organizzazione, ma anche particolarmente impegnativo, soprattutto in presenza di fattori di rischio turbolenti. Posso comunque dire che la posizione di gestione del rischio è attualmente una delle più rispettate nelle aziende e può offrire numerose opportunità.

Quali iniziative ritieni che il PMI e il PMI-SIC possano mettere in campo per creare un network inerente in Project Management in campo aerospaziale?

Ritengo valida la Community Aerospace & Defence costituita dal nostro Chapter. Mi piacerebbe inoltre che il PMI costituisse a livello globale (in modo coordinato con i Chapter nazionali) un "Comitato Aerospazio e Difesa", dedicato all'applicazione del Project Management e del Risk Management in questo specifico settore.

Note

1. UNAVIA è una libera Associazione nata nel 1946 per volontà dei principali Costruttori aeronautici e del Ministero della Difesa. Oggi l'Associazione opera nel settore Aerospazio e Difesa ed annovera tra i propri Soci il Ministero della Difesa (tramite Armaereo), il Ministero dello Sviluppo Economico, l'ENAC (Ente Nazionale Aviazione Civile) e l'AIAD (Federazione Aziende Italiane per l'Aerospazio, la Difesa e la Sicurezza). In particolare, AIAD è Socio Ordinario, mentre gli altri sono Soci di Diritto.
2. UNI/EN/ISO 9001:94 è la versione italiana della EN/ISO 9001:94
La norma AS/EN 9100 si basa sulla norma ISO 9001 – Sistemi di Gestione della Qualità – e aggiunge requisiti specifici richiesti dalle Autorità e dai Costruttori del settore aerospaziale e della difesa. Particolare attenzione è dedicata alla gestione della configurazione e alle metodologie del settore e a ulteriori requisiti specifici che riguardano la qualità, l'affidabilità e la sicurezza nel volo.
3. Sono gli aggiornamenti delle norme di cui in nota 2.

“Ritengo il lavoro di Risk Manager molto gratificante, soprattutto perché svolge una funzione cruciale in un'organizzazione, ma anche particolarmente impegnativo, soprattutto in presenza di fattori di rischio turbolenti. Posso comunque dire che la posizione di gestione del rischio è attualmente una delle più rispettate nelle aziende e può offrire numerose opportunità.”



#PM & BOUNDARIES

Appalti, contratti e progetti: il contributo di una corretta misurazione e del monitoraggio

Giovanni Caliendo, PMP, Valutatore ISO/IEC 27001, Ingegnere dell'Informazione sezione A

Luigi Buglione, Presidente GUFPI-ISMA, Direttore IFPUG Conference & Education

Il supporto e la tutela che le tecniche di misurazione e i metodi di valutazione possono fornire alla gestione dei progetti ICT, sia alle aziende fornitrici sia alle aziende committenti, sono molto rilevanti e in linea con le normative, secondo una visione che permetta di stimolare la competitività e concorrenza.

Un progetto ICT comprende varie componenti, una delle più importanti per la sua riuscita è la gestione della risorsa umana (altrimenti definita 'asset' di tipo HR – Human Resource). Secondo la normativa italiana, nei contratti si può parlare di progetti ad alta intensità di "manodopera", in possesso della qualificazione e dell'esperienza tecnica e professionale necessarie per eseguire le prestazioni. Inoltre, il sistema di qualificazione degli operatori prevede la verifica formale e sostanziale delle capacità realizzative, delle competenze tecniche e professionali, comprese le risorse umane, organiche all'impresa, nonché delle attività effettivamente eseguite [1].

La normativa italiana disciplina i criteri di aggiudicazione degli appalti specificando che l'offerta economicamente più vantaggiosa, in base al rapporto qualità/prezzo, è valutata sulla base di **criteri oggettivi**, quali gli aspetti qualitativi, ambientali o sociali. E' specificato anche che i criteri di aggiudicazione sono considerati connessi all'oggetto dell'appalto se riguardano lavori, forniture o servizi da

fornire sotto qualsiasi aspetto e in qualsiasi fase del loro ciclo di vita. Sono inoltre disciplinati il criterio del minor prezzo e il trattamento delle offerte anormalmente basse (sulle quali il TAR ha precisato che la verifica di anomalia non ha per oggetto la ricerca di singole inesattezze ma l'attendibilità o meno dell'offerta nel suo complesso). Facciamo riferimento al d.lgs 50/2016 [3] e al d.lgs 56/2017 [8], in particolare agli articoli 95 e 97 del primo dei due.

Misurare per Valutare

I criteri oggettivi richiamati dalla normativa sugli appalti evidenziano ancora una volta l'importanza di una adeguata misurazione.

Per valutare è necessario misurare ("You cannot control what you cannot measure", nota citazione di Tom Demarco). Il processo di misurazione del software dispone di una norma ISO di riferimento, la 15939:2017 [4] e viene descritto come un ciclo iterativo che prevede misurazione, raccolta di feedback e utilizzo degli stessi per impostare azioni correttive al fine di migliorare ed ottimizzare il processo di produzione. Anche nel ciclo di vita del software la misurazione serve pertanto a prevedere e stimare tempi, costi e qualità del prodotto. Sebbene la tipicità e "non fisicità" del software renda in parte ambigue le misure, ciò non ha però impedito di disporre nel tempo di un vasto insieme di misure e di metodi.

Nel ciclo di vita del software si può misurare lo stato del prodotto, nei suoi vari stadi di lavorazione, per due principali obiettivi:

- prevedere le caratteristiche che avrà il software in una fase del ciclo di vita diversa da quella in cui si effettua la valutazione (ad esempio, per pianificare l'uso delle diverse figure, pianificare gli approvvigiona-



menti, ecc. o semplicemente impostare per tempo azioni correttive);

- rilevare le caratteristiche possedute dal software nella fase di sviluppo nella quale si effettua la valutazione (ad esempio, per effettuare un collaudo o un test di accettazione).

La norma ISO/IEC 25040:2011 (ex 14598-1:1999) [5], relativa al processo di valutazione del software, definisce la misurazione come *“l'uso di una metrica per assegnare un valore (un numero od una categoria) su una scala predefinita”*. Sono diversi i momenti nei quali è richiesta una valutazione sulle caratteristiche del software, durante tutto il ciclo di vita, dalla fase di progettazione, alla realizzazione, al collaudo e/o test, dopo il rilascio in esercizio. In Italia GUFPI-ISMA (www.gufpi-isma.org) si occupa da anni dello studio delle tecniche di misurazione del software e della cultura della misura in generale. In particolare, nel seguito sarà introdotto ed illustrato lo schema di riferimento denominato “ABC” ed alcuni concetti su misure e metodi di valutazione frutto delle nuove ‘linee guida contrattuali 2016 GUFPI-ISMA [6], a cui si rimanda per approfondimenti. Lo schema permette di evidenziare la suddivisione dei requisiti utente di un progetto per valutarne l’impegno e i costi, per quanto andrà implementato e per l’emissione di un rapporto sul progetto.

Cosa Misura una Misura?

Non tutte le misure sono uguali. È necessario determinare a cosa si riferiscono, cosa misurano e come poter misurare. L’approccio EAM (Entità-Attributo-Misura) è un modo semplice di classificare le misure definendo questi tre elementi:

1. ogni misura è riferibile ad una data entità (E) misurata;

2. ogni misura può riferirsi ad uno o più specifici attributi (A) o caratteristiche;
3. ogni misura può essere diretta (base) o indiretta (metrica);
4. ogni attributo per una data entità è quantificabile attraverso una o più misure (M).

Ecco alcuni principi da considerare per una corretta gestione delle misurazioni nei progetti:

1. le misure possono essere usate in un sistema di misurazione ma non sono sempre direttamente convertibili e/o correlabili;
2. le misure selezionate per la gestione di un progetto devono essere definite in modo chiaro e non ambiguo;
3. le misure selezionate per la gestione di un progetto devono essere opportunamente bilanciate su diverse prospettive di analisi;
4. le misure devono permettere di ottenere *Quantità* da cui derivano *Effort* e *Duration* progettuale, per poi giungere alla determinazione di *Costi* e relativi corrispettivi.

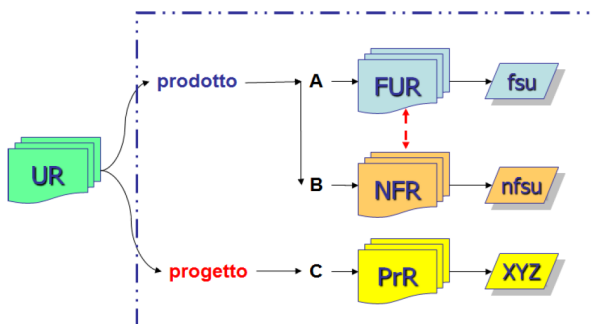
Lo schema ‘ABC’

Ogni progetto ha alla base dei requisiti utente (UR - User Requirement). La figura più avanti mostrata riporta lo schema di riferimento, denominato ‘ABC’ con riferimento alle tre parti (*flussi*) da considerare nella gestione di un qualunque ambito progettuale.

‘ABC’ definisce lo *scope* del progetto da gestire, derivato dagli UR. Come indicato nelle principali linee guida di Project Management (ad es. quelle proposte dal PMBOK [6]), anche i metodi FSM (Functional Size Measurement) richiedono, prima di iniziare le attività tecniche di conteggio, di definire l’ambito (*scope*) e il confine (*boundary*) entro o fuori dal quale misurare (o meno) gli elementi di interesse.



Ogni progetto è composto da uno o più UR, da classificare ed analizzare al corretto livello di granularità. I tre flussi definiti sono:



(A) prodotto – FUR (Functional User Requirement);

(B) prodotto – NFR (Non-Functional Requirements);

(C) PrR (Project-related Requirements) - altre attività nel confine del progetto.

Ciascun flusso può essere valutato selezionando una o più unità di misura. Ad esempio, per il flusso (A) è possibile scegliere una o più misure di dimensionamento funzionale (FSM) del software, da usare in modo esclusivo o complementare per le diverse parti di un progetto. Per il flusso (B), è possibile selezionare il metodo IFPUG SNAP o unità di misura derivate dall'elaborazione di modelli di qualità (es: ISO 25010:2011, FURPS+, ecc.). Nel caso del flusso (C), non esiste al momento un'unità di misura 'standard' (né *de facto*, né *de jure*) per dimensionare un progetto. Va però ricordato che "*one size doesn't fit all*": servono quindi almeno due unità di misura per la gestione di un progetto, non è tecnicamente fattibile considerare un'unità di misura 'universale', come a volte avviene anche in bandi di gara e capitolati pubblici, ad esempio con i Function Point (FP).

L'insieme degli UR relativi ai tre flussi (A/B/C) definisce un ambito progettuale in linea con lo standard PMBOK e anche una change

request può esprimere di fatto un ambito progettuale.

Relazione tra FUR e NFR

Un UR può contenere sia aspetti funzionali (derivati da un FUR) che non-funzionali (derivati da un NFR). Analizzando un FUR, è possibile derivare/estrapolare i relativi aspetti non-funzionali (NFR), da riportare in opportuni sotto-requisiti. L'obiettivo tra le parti deve essere quello di esprimere un set di requisiti utente (UR) iniziali, il più completo e definito possibile, al fine di evitare ambiguità, incompletezze ed incertezze, generando rischi per una o entrambe le parti contrattuali.

Classificare la natura di un'attività

Un'attività pianificata può essere classificata ed associata ad uno dei tre flussi A/B/C partendo dall'analisi dell'UR a cui si riferisce. Un possibile criterio è quello di effettuare una mappatura delle attività di progetto rispetto a quanto proposto e classificato in processi 'standard' (come CMMI o SPICE -la ex norma ISO/IEC 15504-). Ad esempio, effettuare una misurazione è un'attività di tipo C, dato che CMMI la riconduce ad un'attività oggetto di uno dei processi di Supporto (MEA – Measurement & Analysis). Al contrario, un'attività di analisi funzionale è oggetto di un processo di tipo 'Engineering' (RD – Requirement Development), quindi classificabile come tipo A. E via dicendo. Ciò permette di determinare con maggiore puntualità l'effort e i costi per famiglie professionali con costi e tariffe giornaliere differenti: un analista-programmatore Java (flusso A) costa meno di un Database Administrator (flusso B) che costa meno di un Project Manager certificato PMP (flusso C). Ma ciascuno di loro ovviamente contribuisce a generare 'valore'. Uno dei tipici errori nelle stime di tempi e costi nei progetti è stato (ed è



spesso tuttora) quello di considerare equivalenti tali attività, considerando *skill-mix* che rischiano di sottostimare in modo significativo l'impegno richiesto da un progetto.

Supportare la gestione degli appalti con lo schema 'ABC'

Riprendiamo il punto di partenza di questo articolo, cioè il supporto e la tutela che le tecniche di misurazione e i metodi di valutazione possono offrire ad aziende fornitrici e committenti nella gestione di appalti e progetti in ambito ICT.

Effettuando la suddivisione e la misurazione dei requisiti secondo lo schema ABC, si può ottenere un'evidenza delle incidenze di tempi e costi secondo i suddetti tre flussi A/B/C.

In particolare:

- l'azienda committente che abbia preventivato i suoi costi reali e l'incidenza tra le diverse fasi del ciclo di vita del progetto può ottenere una migliore stima partendo dalla definizione dei requisiti utente dei flussi A/B/C e, trattandosi di misure oggettive e standard, può meglio valutare quanto costa realizzare ciò che il progetto richiede [2].
- l'azienda fornitrice che a chiusura dei progetti tenga traccia delle attività erogate secondo la ripartizione nei flussi A/B/C (sequenze storiche aziendali) può stimare più precisamente l'impegno richiesto da un nuovo progetto e avere una migliore comprensione del modello usato dal committente.

Ad esempio, negli appalti tutto ciò può supportare il calcolo del ribasso ponderato.

Introducendo sempre più misure oggettive e standard e riducendo la diversità di interpretazione dei requisiti, anche un asset intangibile

come il software può diventare sempre più "tangibile".

Note

- [1] ANAC, Linee Guida attuative del nuovo Codice degli Appalti, URL: <https://goo.gl/5hvAmH>
- [2] ---, Nuovo codice appalti, eliminato lo scorporo del costo del personale dalle offerte al ribasso, da: Appalti & Contratti, 05/05/2016, URL: <https://goo.gl/TSsyDg>
- [3] ---, D.Lgvo 50/2016 (Codice degli Appalti Pubblici), URL: <https://goo.gl/rPnHyP>
- [4] ISO/IEC, IS 15939:2017 – Systems and software engineering Measurement Process
- [5] ISO/IEC, IS 25040:2011, Systems and software engineering - - Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) – Evaluation process
- [6] GUFPI-ISMA - Principi, Assunzioni e Best Practice Contrattuali (PABPC), Vol.1, Febbraio 2016, URL: www.gufpi-isma.org
- [7] PMI, PMBOK – Project Management Body of Knowledge, 6th Ed, Sept 2017, URL: www.pmi.org
- [8] ---, D.Lgs 56/2017 (Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50) - URL <https://goo.gl/5T3opx>



Giovanni Caliendo è Dottore in Scienze delle Informazioni, Ingegnere dell'Informazione Sezione A, Project Manager Professional dal 2010, valutatore ISO/IEC 27001 dal 2014.

Svolge l'attività professionale di Informatico dal 1990, negli anni ha coperto vari ruoli sia tecnici che gestionali. È socio individuale GUFPI-ISMA, AICQ-m, membro del Comitato Tecnico AICQ Software e Servizi IT.



Luigi Buglione è Presidente di GUFPI-ISMA (Gruppo Utenti Function Point Italia - Italian Software Metrics Association) e Direttore IFPUG Conference & Education.

Attualmente lavora in qualità di Process Improvement and Measurement Specialist presso Engineering Ingegneria Informatica SpA. E' Associate Professor presso l'École de Technologie Supérieure (ETS) di Montréal. Per ulteriori info: www.gufpi-isma.org.



#ETICA MENTE

Per comunicare bene, bisogna vedere bene

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

Come reagireste di fronte ad una signora che, conosciuta in un viaggio in treno da non più di dieci minuti, candidamente confessi di aver tradito il marito perché «non caricava mai una lavatrice»?

Me lo sono chiesto, mentre la signora, sulla quarantina, lunghi capelli biondi, elegante in un tailleur blu, mi guardava in attesa di una reazione.

- «Sei una pazza furiosa e le tue cose sentimentali non mi interessano. Ora, fammi leggere in santa pace, ammesso che tu capisca il senso della parola 'leggere'», avrei voluto dirle.
- «Scusi, e che cosa le rispondeva suo marito, quando gli faceva notare di detestare il suo disimpegno domestico?», le ho invece chiesto.

E lei, a quel punto, come se fosse la cosa più naturale del mondo, ha risposto: «Beh, non gliel'ho mica detto, *ovvio no?*».

Poi, per mia fortuna, la conversazione è scivolata su altri argomenti.

Per giorni mi sono comportato nei confronti di questo episodio con lo stesso atteggiamento di chi cerchi di ritrovare le chiavi di casa smarrite. Ci pensavo in continuazione, ripercorrendo mentalmente ogni singolo frammento di discorso, ogni movimento del corpo, ogni pausa. Niente, non trovavo niente. Eppure, ero convinto che qualcosa di rilevan-

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**.

te ci fosse nel dialogo con la signora in blu.

Poi, una mattina, appena sveglio, ho *visto* meglio. Non era la scelta della signora, né il fatto che avesse deciso di farne menzione ad un estraneo, ad interessarmi. Ciò che mi aveva colpito era il modo in cui la donna aveva inteso sancire la presunta normalità della sua scelta, ancorandola alla domanda «ovvio, no?».

Compiere una scelta, fondandola su un singolo aspetto del problema, non dovrebbe essere una cosa ovvia. Eppure, un tale modo di procedere, non è infrequente anche in ambito lavorativo: ammettiamolo, quante volte ci capita di giudicare una intera situazione, partendo da una singola vicenda?

Decidere in base ad una valutazione parziale ha profonde implicazioni sul versante della comunicazione. Spesso, infatti, comunichiamo male non perché usiamo strumenti inefficaci, ma perché la valutazione della realtà - su cui la comunicazione si fonda - era insufficiente.

Nel 1999, Christopher Chabris e Daniel Simons, due studiosi dell'Università di Harvard, realizzarono un esperimento chiamato *The Invisible Gorilla*.

Ai partecipanti veniva mostrato un filmato in cui due gruppi di ragazzi, vestiti rispettivamente con una maglietta bianca e una ma-



glietta nera, simulano una partita di basket. I partecipanti all'esperimento vengono informati che lo scopo è contare il numero di passaggi dei ragazzi con la maglietta bianca. Quando il filmato finisce circa la metà dei partecipanti non ha notato che, ad un certo punto del video, una persona travestita da gorilla ha attraversato il campo di gioco da destra verso sinistra, fermandosi in mezzo ai giocatori, battendosi il petto, per poi allontanarsi indisturbato.

Quell'esperimento dimostra che la nostra percezione è fuorviata: ogniqualvolta ci concentriamo solo su un particolare, tralasciando di considerare l'intero.

L'esperimento del gorilla (noto come "Test di attenzione selettiva", visibile su Youtube) ha confermato che la possibilità stessa di percepire qualcosa si fonda non tanto su una presunta capacità di identificare l'elemento che vogliamo mettere a fuoco, ma sul *rapporto* che si istituisce tra l'oggetto da vedere e lo sfondo in cui esso si colloca.

Per farla semplice: la nostra percezione funziona correttamente quanto è relazionale, quando cioè è in grado di riconoscere le relazioni. Di conseguenza, per essere effettiva, anche la comunicazione deve tener conto dello stesso processo. Possiamo comunicare compiutamente quando siamo in grado di *vedere bene* ogni singolo elemento *insieme* all'intero in cui esso si colloca.

Ecco perché una decisione (tradire o meno il marito), non andrebbe assunta ancorandosi esclusivamente ad un singolo elemento (la scelta di caricare la lavatrice), isolato rispetto al contesto.

L'indicazione che scaturisce da quanto precede è che *per comunicare bene, bisogna vedere bene*.

Spesso, molte comunicazioni falliscono prima ancora di nascere per un difetto di percezione, perché non abbiamo tenuto conto dello spazio. Non andrebbe mai dimenticato che le persone, ogni persona, già dalla stessa etimologia del termine, si pone sempre al di là di ogni nostra possibile determinazione. La persona è il tutto, mentre ciò che possiamo dirne è solo una parte.

Siamo invece soliti *inchiodare* gli altri alle nostre visioni parziali e, inesorabilmente, quando ciò succede, la comunicazione è condannata al fallimento.

A questo punto, la domanda iniziale torna ad essere attuale e non smette di pungolarci: quante volte ci è capitato di valutare l'intero, partendo da una parte?

Ecco che, ora che ci penso, forse c'è poco da meravigliarsi della scelta della signora in blu, perché *mutatis mutandis* ciò che lei rappresenta è dentro ognuno di noi.



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 palavra*, 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).



#MONDO PMI

La nuova modalità online per l'esame di certificazione CAPM

La certificazione CAPM, rilasciata dal PMI, è il primo livello di certificazione per la professione di Project Manager. E' rivolta a chi si è avvicinato al Project Management da non molto tempo e non richiede necessariamente di avere esperienza lavorativa. E' solitamente un primo passo in attesa di maturare i requisiti per potersi candidare alle altre certificazioni rilasciate dal PMI, prima di tutto la certificazione Project Management Professional (PMP).

Molti studenti interessati alla professione di Project Manager conseguono questa certificazione dopo aver sostenuto le ore di formazione richieste dal PMI. Ad esempio, lo scorso mese di dicembre 15 studenti dell'Università della Calabria hanno conseguito la certificazione dopo aver seguito un corso di preparazione erogato dal nostro Chapter in virtù della convenzione in essere con l'università.

Il PMI ha recentemente introdotto una nuova modalità per l'esame di certificazione CAPM, la modalità **Online Proctoring Option**, che permette di sostenere l'esame da remoto, cioè senza doversi recare in uno dei centri di test accreditati dal PMI.

La procedura per prenotare l'esame è simile a quella delle altre certificazioni del PMI ed è possibile sostenere l'esame nei giorni da martedì a sabato.

Il contenuto e il livello di difficoltà non sono diversi rispetto all'esame di certificazione CAPM sostenuto attraverso le altre modalità previste.

Al momento di sostenere l'esame, prima di partire è prevista una fase di check-in che prevede, tra le altre cose, il riconoscimento attraverso un documento di identità con foto.

L'esame viene sostenuto con il monitoraggio costante attraverso la webcam e il microfono, mentre si è in collegamento con un supervisore (proctor) che può fornire supporto (solo in lingua inglese) ma non può rispondere a nessuna domanda relativa al contenuto dell'esame.

Mentre l'esame è in corso, tra le altre cose, non si può lasciare la scrivania, non è possibile usare il telefono cellulare, non si può mangiare, bere o fumare e al computer sarà bloccato l'accesso a internet.

Quelle appena riportate sono solo alcune delle informazioni sulla modalità Online Proctoring Option. Per reperire informazioni di maggior dettaglio occorre accedere al seguente link: <https://goo.gl/4NjKet>.

La nuova modalità è certamente un'ottima opportunità per chi intende sostenere l'esame di certificazione CAPM, soprattutto nel territorio del nostro Chapter dove non sono presenti sedi per sostenere l'esame in modalità CBT (Computer Based Test). Permette di evitare le incombenze organizzative legate alla predisposizione di un esame in modalità PBT (Paper Based Test).

Tutto ciò è interessante, ad esempio, per gli studenti universitari, che hanno la possibilità di acquisire la certificazione senza doversi spostare dal posto in cui vivono. Può quindi essere un incentivo per promuovere ancora di più la certificazione CAPM sul nostro territorio, soprattutto presso le numerose università con le quali il PMI-SIC collabora.



#SIC PROGRAMMA EVENTI

Data	Titolo	Luogo	Speaker
6 Ottobre	1° Forum Nazionale PMI Italy Chapters	Firenze c/o Palazzo degli Affari	Diversi
10 Ottobre	La nuova certificazione di Project Manager secondo la Norma UNI 11648 e la convenzione stipulata con CEPAS	Webinar	G. Antonelli G. D'Amico S. Funtò
26 Ottobre	PMI Leadership Institute Meeting 2017 North America (Chapter of Year Award)	Chicago (Illinois - USA) c/o McCormick Place	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.

