



SIC DIXIT



LA NEWSLETTER DEL PMI-SOUTHERN ITALY CHAPTER

Novembre/Dicembre 2017

#EDITORIALE

Sta andando a chiudersi l'ennesimo anno molto importante per il nostro Chapter, l'ennesimo anno di crescita che è testimoniato dall'aumento dei nostri Soci (abbiamo appena toccato quota 280 con un incremento del 25% circa quest'anno) e dalla portata e rilevanza delle iniziative e degli eventi nei quali siamo stati coinvolti.

Ciò è stato reso possibile anche dalla collaborazione con gli altri Chapter italiani del PMI, che ha prodotto importanti iniziative e un grande evento come il Forum Nazionale, che diventerà un appuntamento fisso per la comunità di Project Management e che il prossimo anno si terrà a Napoli dopo il successo della prima edizione a Firenze. Questa prima esperienza ci ha fornito indicazioni che dovranno aiutarci ad affrontare il notevole impegno che richiederà l'organizzazione nel nostro territorio di un tale evento (la macchina organizzativa è partita in queste settimane).

Ma la crescita è il frutto soprattutto del valore che, grazie al lavoro dei nostri volontari, stiamo creando con le nostre iniziative: pensiamo, per fare un esempio, alle attività in collaborazione con le scuole, che hanno coinvolto un numero impressionante di studenti e docenti (circa 1.000 studenti e 100 docenti nell'ultimo anno scolastico) e che si apprestano a partire per una nuova edizione.

La crescita è anche il frutto della nostra costante presenza agli eventi internazionali, di nuovo impreziosita dalla partecipazione al North America Leadership Institute Meeting di Chicago come finalisti per il premio "Chapter of the Year". Il confronto con i colleghi dei Chapter altre nazioni ci fornisce spunti per rendere la nostra azione sul territorio più efficace, oltre a renderci consapevoli dei miglioramenti che necessariamente dovremo conseguire nel nostro percorso di crescita.

In questo numero:

#CHAPTER OF THE YEAR

A Chicago è stato comunque un successo.....3

#EVENTI&INIZIATIVE

1° Forum Nazionale PMI Italy Chapters, una grande giornata di Project Management.....7

Una chiacchierata con Giacomo Franco.....8

#EDUCATIONAL PM

Importante evento PMIEF a Firenze lo scorso 5 ottobre.....13

#STORIEDIPM

Storia di un matematico napoletano... Project Manager.....14

#PM & BOUNDARIES

Come evolvono i sistemi di Performance Management?.....16

#ETICA MENTE

Comunicazione ed efficacia.....18

#MONDO PMI

È arrivato il PMBOK 6th Edition.....20

#SIC PROGRAMMA EVENTI



Come dicevamo, un aspetto di questo anno da rimarcare è certamente il consolidamento della collaborazione tra i tre Chapter italiani del PMI, dopo l'accordo strategico dal quale è nata la federazione PMI Italy Chapters.

La collaborazione ha prodotto, oltre al Forum Nazionale già citato, altre attività congiunte. C'è stata la serie di eventi dedicati all'europrogettazione (a Firenze il 3 marzo, a Napoli il 31 marzo, a Verona il 21 aprile) nell'ambito di EuroPM, l'iniziativa che si propone di calare le best practice del Project Management nei progetti finanziati dall'Unione Europea.

Ricordiamo l'iniziativa "When disaster strikes", nata per produrre delle best practice per la gestione dei disastri naturali e successivamente scaturita, con il nome di "Riprogettiamo il futuro", in una serie di eventi in tema di Business Continuity, e Disaster Recovery Management. Soprattutto in queste ultime settimane, diversi sono stati gli eventi sui temi citati.

E ci sono state altre occasioni per le quali possiamo dire che "l'unione fa la forza". Crediamo che la collaborazione tra i tre Chapter italiani del PMI sia un punto di non ritorno e che la federazione, nel rispetto dell'autonomia di ogni Chapter, sia il modello ottimale.

Il 2017 è stato anche l'anno dell'uscita della sesta edizione del PMBOK. Le novità non sono poche, tra queste riteniamo particolarmente significativo l'aver recepito le pratiche della gestione Agile, integrando le stesse nella gestione tradizionale (la sesta edizione del PMBOK contiene addirittura una guida Agile prodotta dal PMI attraverso una collaborazione con l'Agile Alliance).

Alcuni anni fa sembrava non proponibile che il PMI potesse sposare i valori del Manifesto Agile (*Individuals and interactions over processes and tools - Working software over comprehensive documentation - Customer collaboration over contract negotiation - Responding to change over following a plan*). Accogliamo con piacere questa evoluzione, che comunque è stata graduale negli ultimi anni.

Abbiamo deciso di organizzare una serie di webinar sul libro di Project Management più diffuso al mondo. Tratteremo le singole Knowledge Area del PMBOK alla luce delle novità introdotte con la sesta edizione, dopo aver già affrontato il tema in un evento PROSIC svolto lo scorso 10 novembre (che resterà purtroppo l'unico happy hour da noi organizzato nell'anno, su questo certamente dobbiamo migliorare l'anno prossimo!).

AGM 2017

L'Assemblea Generale dei Membri (AGM) del PMI Southern Italy Chapter, convocata ai sensi dell'articolo VIII, sezioni 1 e 3 dello Statuto, si svolgerà a Ercolano (NA) presso Stoà in Villa Campolieto il **4 Dicembre 2017** a partire dalle **ore 14.30**.

L'agenda dell'incontro prevede la comunicazione dei risultati delle elezioni per il rinnovo delle seguenti cariche del Consiglio Direttivo del Chapter:

- Presidente Organizzazione
- Vice Presidente Tesoriere
- 3 Direttori Aggiunti.

Queste le date principali legate alle elezioni:

- ⇒ dal 2 al 22 novembre, invio candidature;
- ⇒ 23 novembre, verifica eleggibilità candidature
- ⇒ 24 novembre, comunicazione ai Soci candidature e modalità di voto online;
- ⇒ dal 26 novembre al 2 dicembre, svolgimento elezioni in modalità online;
- ⇒ 4 dicembre, svolgimento AGM e comunicazione risultati elettorali;
- ⇒ 6 dicembre, ufficializzazione risultati elettorali.



#CHAPTER OF THE YEAR

A Chicago è stato comunque un successo

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

Per il secondo anno consecutivo siamo stati finalisti per il premio “**Chapter of the Year**” assegnato dal Project Management Institute (PMI), ma questa volta non abbiamo vinto il premio più prestigioso come lo scorso anno.

Nella categoria 1 (fino a 300 soci) ha vinto il **Central Mississippi Chapter (USA)**. Ho vissuto il momento dell’annuncio della vittoria del Chapter americano come una (piccola) delusione, ma passato questo momento ho realizzato (e condiviso con i colleghi del Board) che per il PMI-SIC è stato comunque un successo. Siamo stati per il 2016 il **miglior Chapter dell’area EMEA (Europe Middle East and Africa)** nella nostra categoria, portiamo a casa un altro grande risultato che conferma la crescita della nostra comunità professionale. Dopo la cerimonia di premiazione abbiamo scambiato qualche considerazione con il Presi-



dente del Chapter americano vincitore, George Hoff, su alcuni aspetti legati alla gestione dei Chapter di piccole dimensioni come i nostri. Gli altri due Chapter finalisti nella nostra categoria sono stati il West Bengal Chapter (India) e il Cajamarca, Perù Chapter (Perù).

Le premiazioni si sono svolte lo scorso 26 ottobre a Chicago presso il bellissimo centro congressi McCormick Place, nel corso della prima giornata del **North America Leadership Institute Meeting (NA LIM)**, l’evento del PMI dedicato ai leader dei Chapter che ha visto la partecipazione di **oltre mille persone** provenienti da tutto il mondo. Tra queste, il sottoscritto ed Edoardo Grimaldi come rappresentanti del nostro Chapter.

Abbiamo assistito con interesse alla cerimonia di premiazione dei vincitori nelle altre categorie. Nella categoria 2 (da 301 a 1500 soci) ha vinto il **Mumbai Chapter (India)**, già finalista lo scorso anno. Il Presidente Bharat Bhagat è apparso visibilmente commosso al momento del discorso di ringraziamento. Gli altri finalisti sono stati Ireland Chapter of PMI (Irlanda), Rio Grande do Sul Chapter (Brasile) e Northern Utah Chapter (USA).





I Chapter finalisti a Chicago

Nella categoria 3 (oltre 1500 soci) ha vinto il **Washington, DC Chapter (USA)**, che ha attualmente oltre 10.000 soci e che a Chicago è stato rappresentato dal Chair Andy Walker. Gli altri finalisti sono stati Bangalore India Chapter (India), Madrid Spain Chapter (Spagna) e Sao Paulo Brazil Chapter (Brasile).

Riepilogando i Chapter finalisti a livello di nazioni, ci ha colpito in particolare il risultato dell'India, che ha avuto tre Chapter finalisti (uno in ogni categoria) al pari degli Stati Uniti. Il Brasile ha avuto due Chapter finalisti (nelle categorie 2 e 3), Italia, Perù, Irlanda e Spagna hanno avuto un Chapter finalista.

La valutazione dei Chapter è effettuata ogni anno dal Chapter Awards Committee, un team internazionale di volontari costituito allo scopo dal PMI. La valutazione è basata sia su parametri quali il mantenimento e la soddisfazione dei soci sia sulle iniziative portate avanti, per le quali i Chapter devono fornire informazioni ed evidenze nel

corso delle diverse fasi di selezione. In finale arriva un Chapter per ognuna delle tre categorie e per ognuna della quattro aree geografiche di riferimento del PMI (North America, Latin America, Europe Middle East and Africa -EMEA-, Asia Pacific), in totale sono quindi 12 Chapter finalisti.

La parte dedicata al premio "Chapter of the Year" è quella che ci ha coinvolto maggiormente, essendo stati direttamente coinvolti, ma la partecipazione a questo evento ha avuto chiaramente una portata ben più ampia. I LIM sono i meeting del PMI che permettono ai leader dei Chapter di incontrarsi e di incontrare i referenti del PMI stesso, compresi i membri del Board. Abbiamo vissuto intensamente i tre giorni, partecipando a molte sessioni, nelle quali sono state raccontate e condivise esperienze che hanno permesso di creare valore presso molte comunità locali. Il confronto con i colleghi di altre nazioni (in particolare con i rappresentanti dei Chapter di tanti stati americani) è stato molto gratificante e ha costituito una



La presentazione del PMI Southern Italy Chapter come finalista per il Chapter of the Year Award

grande occasione di crescita. Guardando a come sono organizzati i Chapter più grandi di noi (i quali tuttavia esprimono una dimensione che potrebbe essere la nostra tra non molti anni), abbiamo tratto utili indicazioni sulla gestione della membership, dei volontari, degli sponsor, della comunicazione e degli eventi.

Gli esponenti principali del PMI, in particolare **Mark A. Langley** (President & CEO) e

Mark Dickson (Board of Directors Chair), hanno illustrato come si stanno evolvendo le strategie della più importante associazione di Project Management a livello mondiale. **Michael DePrisco**, Vice President, Global Membership and Chapters, ha fornito i numeri di questo LIM (**1.053 partecipanti** in rappresentanza di **239 Chapter** provenienti da **56 paesi diversi**) e i dati sulla comunità globale del PMI aggiornati allo scorso mese di settembre (**492.164 soci**, **856.128 certificazioni attive**, **306 Chapters** di **207 paesi**).

Tre sono stati i tre keynote speaker, uno per ogni giornata.

Giovedì 26 ottobre Derreck Kayongo, fondatore del Global Soap Project, già keynote speaker al LIM di Roma lo scorso mese di aprile, ha entusiasmato la platea raccontando la sua storia di rifugiato e il percorso che lo ha portato a creare l'organizzazione no-profit che si occupa di riciclare e distribuire in Africa le saponette non usate.



Un momento della cerimonia di premiazione dei Chapter of the Year a Chicago



La delegazione dei Chapter italiani al LIM di Chicago: Edoardo Grimaldi (PMI-SIC), Sergio Gerosa (PMI-CIC), Cinzia Pellegrino (PMI-NIC), Dalia Vodice (PMI-NIC), Giancarlo Duranti (PMI-CIC) e Angelo Elia (PMI-SIC). Complimenti a Giancarlo Duranti, che al LIM di Chicago ha concluso il Leadership Institute Master Class (LIMC), un percorso manageriale della durata di un anno che permette di conoscere da vicino il PMI e sviluppare le proprie capacità di leadership attraverso incontri, seminari e un intenso programma di lavoro individuale e di gruppo.

Venerdì 27 ottobre Carey Lohrenz, prima donna pilota della U.S. Navy a guidare l'aereo caccia F-14 Tomcat, ha raccontato la sua esperienza per evidenziare l'importanza della leadership in contesti estremi dove una gestione non adeguata può provocare risultati catastrofici, un'importanza analoga a quella che la leadership riveste negli scenari globali sempre più competitivi.

Sabato 28 ottobre Tim Berners-Lee, inventore del World Wide Web (il sistema che permette la condivisione di contenuti attraverso la rete Internet) e creatore nel 1991 del primo sito web, ha raccontato come ha immaginato un futuro che altri non immaginavano e grazie a ciò ha potuto realizzare qualcosa che ha cambiato il mondo per sempre, mostrando in tal modo l'importanza di saper guardare al futuro.

Il LIM del Nord America il prossimo anno si terrà a **Los Angeles dal 4 al 6 ottobre**, poche settimane prima del grandissimo appuntamento con il Forum Nazionale PMI Italy Chapters di Napoli. Essere in California (lo Stato dove lo scorso anno abbiamo vinto) ancora come finalisti per il premio "Chapter of the Year" è il nostro sogno!



Angelo Elia, laureato in Economia e Commercio, è attualmente Project Manager presso Engineering Ingegneria Informatica. Circa venticinque anni di esperienza nel settore IT in ambito bancario e finanziario, con rilevanti competenze funzionali e di processo. Ha gestito progetti di diversa complessità inerenti la realizzazione, l'avviamento e l'integrazione di sistemi informativi. Ha coordinato servizi di Application Management in contesti multi-cliente. Ha una significativa esperienza nella formazione.



#EVENTI&INIZIATIVE

1° Forum Nazionale PMI Italy Chapters, una grande giornata di Project Management

È stato un successo il primo grande evento organizzato insieme dai tre Chapter italiani del Project Management Institute (PMI). Venerdì 6 ottobre 2017 è andato in scena a Firenze il **1° Forum Nazionale PMI Italy Chapters**, l'evento che si appresta a diventare un appuntamento fisso per la comunità internazionale di Project Management. Il Forum ogni anno sarà organizzato da uno dei Chapter italiani del PMI in stretta collaborazione con gli altri due Chapter. La prima edizione è stata organizzata dal Central Italy Chapter, mentre l'edizione 2018 si terrà a Napoli e sarà organizzata dal Southern Italy Chapter.

Circa **450 i presenti** che hanno fatto registrare il tutto esaurito per questa prima edizione, che si è svolta nel Palazzo degli Affari di Firenze Fiera, a pochi minuti a piedi dalla stazione ferroviaria di Santa Maria Novella, e che ha avuto come titolo "**Complex Projects: dai mega-progetti alle missioni impossibili**".

Dopo gli interventi introduttivi di **Walter Romano**, Project Manager dell'evento, e dei presidenti dei tre Chapter italiani (**Sergio Gerosa**, **Stefano Setti** e **Giacomo Franco**), nella mattinata sono intervenuti **Thomas Walenta** (*The Value of Project Management*), **David Hillson** (*From Mission Impossible to Mission Accomplished via Managing Risks*), **Mark Kozak-Holland** (*Lessons from Florence Duomo Project*) e **Tony Welch** (*Making Sense of It All – Getting the Basics Right*).

Nel pomeriggio sono intervenuti **Alessandro Dolci** (*Mastering Complexity in Oil and*

Gas Projects), **Giovanni Azzone** (*Il Progetto Casa Italia*), **Marco Lunardi** (*Una Nave da Crociera – La Gestione della Complessità*), **Chiara Montanari** e **Gianluca Bocchi** (*Un Mindset per l'Incertezza*) ed **Enrico Martines** (*Fattori Tipici e Atipici del Cambiamento – La Peculiarità delle Trasformazioni Aziendali Complesse*).

Infine, gli interventi di chiusura dei presidenti dei tre Chapter, che hanno dato a tutti **appuntamento a Napoli nel 2018**.

Al centro dell'evento sono stati i progetti gestiti in condizioni di complessità e gli interventi dei relatori sono stati notevoli. Ad esempio, abbiamo ascoltato come gestire condizioni di forte incertezza nelle missioni in Antartide (intervento di Chiara Montanari), come affrontare criticità legate al controllo di tempi e costi nella costruzione delle navi da crociera (intervento di Marco Lunardi), come fronteggiare i rischi in scenari dove gli eventi non sono prevedibili (intervento di David Hillson), come è stata gestita molti secoli fa la costruzione di un'opera imponente come il duomo di Firenze (intervento di Mark Kozak-Holland).

L'organizzazione è stata impeccabile, anche grazie al contributo dei tanti volontari che hanno lavorato sotto il coordinamento di **Walter Romano** (Project Manager dell'evento) e **Filippo Alessandro** (Event Manager della giornata).

Al seguente link è possibile vedere e scaricare le foto dell'evento: <https://goo.gl/qTrsos>





Una chiacchierata con Giacomo Franco

Nel numero di settembre 2017 della pubblicazione del PMI Central Italy Chapter, Il Corriere del PM, è stata pubblicata un'intervista a Giacomo Franco, presidente del nostro Chapter. L'intervista, intitolata "Una strategia condivisa per il Project Management in Italia", è stata realizzata dagli amici del PMI-CIC, con i quali abbiamo condiviso di proporre l'intervista anche sul nostro giornale, in un momento nel quale la collaborazione tra i Chapter italiani sta producendo grandi risultati, come testimoniato dal recente successo del 1° Forum Nazionale di Project Management e di altre importanti iniziative messe in campo.

Giacomo, raccontaci qualcosa di te e della tua professione. Come e quando il Project Management è entrato nella tua vita?

Mi ritengo un uomo fortunato, protetto infatti dalla mia "serendipity" ho scoperto tante cose quasi per caso, per il solo fatto di essermi avventurato in qualcosa di sconosciuto. Poco dopo essermi laureato, nel 1985, sono entrato a far parte di un'organizzazione, la IBM, che ha sempre avuto una fortissima attenzione ai temi innovativi e verso la fine degli anni '80, dopo un po' di esperienze nazionali ed internazionali, l'azienda mi selezionò



Giacomo Franco al 1° Forum Nazionale PMI Italy Chapters a Firenze

per uno dei primi corsi di Project Management organizzati in Italia, tenuto da un istruttore statunitense. Allora, a trent'anni, ero ancora un ragazzino innamorato della scienza e della tecnologia, e studiavo l'intelligenza artificiale come sintesi dell'umano e del tecnologico. Seguendo questo corso mi si è aperto un mondo nuovo di riflessioni vedendo quanto, nel Project Management, la rigorosità dell'approccio scientifico si unisca al lato umano delle persone in un abbraccio indissolubile. Cartesio e Hume si contendono il primato dell'approccio vincente per la realizzazione degli obiettivi progettuali. Ho avuto la fortuna di continuare ad approfondire il tema con le risorse aziendali, fino a quando ho conseguito la certificazione PMP e ho incontrato Vincenzo Torre, il primo Presidente del PMI-SIC. In quel momento ho capito quanto valore ci fosse nel contribuire alla crescita di questa nobile professione e ho cominciato a collaborare con il costituendo Chapter. Nel frattempo è venuto un incarico internazionale sul Knowledge & Methods e tra i metodi c'era quello del Project Management. Così ho avuto l'onore e l'onore di essere sempre aggiornato sulle best practice e di trasferirle ad altri, cosa che mi piaceva molto. Nel 2013 ho lasciato l'azienda provando a confrontare le mie competenze in modo autonomo sia nella ricerca e formazione con l'Università che con il mondo aziendale.

Da molti anni sei Presidente del PMI Southern Italy Chapter. Raccontaci cosa ti ha dato questa esperienza e perché consigliaresti ad altri di dedicarsi al volontariato per il PMI?

Sono quasi sei anni che ho la responsabilità di Presidente del Chapter, dopo aver ricoperto per diversi anni il ruolo di direttore nel Board e poi di Vice Presidente Organizzazione. Si resiste tanti anni nel volontariato solo se incontri una cosa fondamentale: i tuoi valori. Per me è stato così, collaborazione, altruismo, credere negli altri e crescere



con loro, nello stesso tempo, sentirti protagonista di quello che si fa è fondamentale. Il volontariato professionale è da consigliare a tutti perché la gratificazione dei successi che si ottengono è molto alta, specialmente quando il riconoscimento ti fa sentire parte di una comunità di persone con cui condividi i valori di vita e in cui ti riconosci.

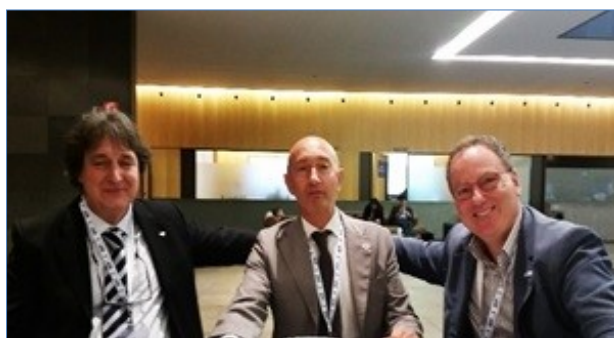
La dimensione ancora abbastanza ridotta del PMI-SIC, rispetto a quella degli altri Chapter italiani, sembra rispecchiare le difficoltà economiche e di sviluppo di questa parte del paese. Come il Project Management (e il vostro Chapter in questo contesto) possono contribuire alla soluzione di tali problemi?

Indubbiamente si sente la mancanza di una capacità di gestione progettuale nel sud del paese, cosa che porta al fallimento economico e/o di raggiungimento degli obiettivi di tante iniziative. Il nostro ruolo è quello di aiutare a creare questa mentalità progettuale. Per questo motivo abbiamo posto un grosso sforzo e un occhio attento nel cercare di portare queste conoscenze e questa cultura nelle scuole e nell'università attivando progetti specifici, cito tra tutti Project Management Olympic Games, Project Management Skills for Life e la costituzione di una rete universitaria di interessati al Project Management che costruiscono programmi didattici comuni, condividono esperienze e best practice nell'insegnare il Project Management agli studenti universitari, facendoli, in qualche caso, anche arrivare alla certificazione CAPM.

Nel 2016 il PMI-SIC ha ricevuto dal Project Management Institute il prestigioso riconoscimento di Chapter of the Year nella classe fino a 300 soci. Quali sono stati a tuo avviso i fattori chiave che hanno permesso di raggiungere questo straordinario risultato?

Premesso che quello che citi è un risultato di tutti i membri del PMI-SIC, aggiungo che un sostegno importante al raggiungimento di questo risultato

è stato l'implementazione di un programma strategico di "Leadership Distribuita" che, partito dal Board si sta diffondendo tra i membri volontari del PMI-SIC al di fuori del Board. Questo modo di intendere la leadership (sono al servizio degli altri per aiutarli a crescere rispetto al compito che debbono affrontare e far loro spazio per lasciargli assumere sempre più responsabilità) è stata la chiave di questo successo. Tutti hanno avuto modo di esercitare la leadership con tale modalità. Uno stile di leadership molto faticoso, basato su un utilizzo spinto e ragionato della delega, non semplice da implementare tanto che molti vi rinunciano a favore di uno stile di leadership più direttivo. Tale stile, però, come ci insegnano i sacri testi, è utile solo in certe condizioni di contesto e di maturità professionale del team. Dobbiamo anche aggiungere che il PMI-SIC opera da circa 13 anni e quindi la maturità dei volontari è diventata alta ed è una base necessaria per raggiungere risultati di eccellenza. In più, l'apertura alla contamination, tema che abbiamo illustrato anche come best practice in un recente LIM, ha favorito un clima di innovazione culturale e di servizi che abbiamo messo a disposizione dei nostri membri e del territorio. Noi supportiamo la professione dei Project Manager pensando che i riconoscimenti che continuiamo ad avere (anche quest'anno siamo stati finalisti nella competizione Chapter of the Year e presenti a Chicago con i nostri Direttori Angelo Elia ed Edoardo



I Presidenti dei Chapter italiani del PMI: Giacomo Franco (PMI-SIC), Stefano Setti (PMI-NIC) e Sergio Gerosa (PMI-CIC), al Leadership Institute Meeting EMEA 2016 di Barcellona



Grimaldi) e che manifestano come contribuiamo alla crescita dei Project Manager nel nostro territorio, avranno lo stesso riscontro a livello sociale ed economico, in tutto il Sud della nostra nazione. Ottimi Project Manager rendono ottimo ciò che si fa nel territorio.

Lo scorso anno sei stato tra i protagonisti dell'accordo strategico che ha consentito ai tre Chapter Italiani di rompere gli indugi e cominciare a collaborare a tutto campo su molti temi a valenza nazionale. Quali sono i risultati che avete raggiunto in questo primo anno?

Li metto in un elenco di pochi punti (che non è per priorità e né esaustivo, sono talmente tanti ...):

- Abbiamo avviato e stiamo consolidando un percorso che dovrebbe farci superare del tutto barriere di pregiudizi e di "politica dell'orticello e dei campanilismi" a favore di un benessere collettivo per i Project manager e gli stakeholder del Project Management nella nostra nazione.
- Ogni Chapter può aumentare la portata degli obiettivi e la complessità dei progetti che porta avanti grazie all'uso di risorse condivise.
- Si crea una cultura nazionale sul Project Management grazie all'approccio condiviso che i Chapter portano avanti, in termini di attività, eventi, condivisione di best practice.
- La contamination la stiamo foraggiando a livello nazionale attraverso le convenzioni di PMI Italy Chapters con altri Enti e Associazioni, con obiettivi di innovazione sempre più spinti.

A ottobre sei stato anche tu protagonista al 1° Forum nazionale di Project Management, primo evento organizzato congiuntamente dai tre Chapter del PMI. Qual è il valore che date a questo evento?

Un evento epocale, una svolta nel modo di pensare

e di relazionarsi nella professione: tutti insieme per fare meglio. Dal nostro punto di vista è il concentrato di quanto di buono possono fare i Chapter per migliorare il Project Management in Italia. L'evento è andato completamente sold out già un mese prima dell'evento, segno che va a colmare l'esigenza di unità e di identità a livello nazionale dei nostri professionali.

E nel 2018 toccherà al PMI-SIC ospitare il National Forum a Napoli. Come vi state organizzando e quale sarà il tema di questo grande appuntamento?

L'esperienza organizzativa di Firenze ci sta già dando tanti spunti per affrontare questa grande sfida, predisporre un evento nazionale che sia di massima utilità per la professione. Ovviamente ci potremmo considerare ancora in una fase di brainstorming su come declinare il macro tema, ma quest'ultimo l'abbiamo già definito: "Il Project Manager 5.0". Infatti tutti i Project Manager che vivono la professione tendono a pianificare la loro professionalità e, quindi, sicuramente saranno interessati a prepararsi per affrontare le nuove sfide che verranno, e potranno farlo nel Forum di Napoli dell'anno prossimo confrontandosi su argomenti quali: come dovrà operare il Project Manager del futuro, quali particolari competenze dovrà avere, in quale direzione si indirizzano le best practice, come cambiano i contesti che si troverà ad affrontare, ecc.

E per il futuro, qual è la vision? Dove vogliono arrivare i tre Chapter?

Pensare che i tre Chapter si uniscano in una sola organizzazione è un bel sogno che condividono tutti coloro che realmente si sentono Project Manager in Italia.

Una delle prime cose che apprendiamo da Project Manager è che un team è tale se riesce realmente a condividere gli obiettivi progettuali e a creare una identità unica. Ma sappiamo benissimo che tale



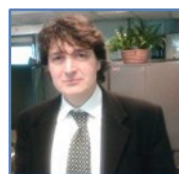
condivisione passa attraverso uno sviluppo non scevro di difficoltà, aspro e tortuoso. Le persone hanno bisogno di affrontare tali difficoltà e crescere, imparare a non irrigidirsi e ad ascoltare, in due parole a collaborare. Tutto quello che facciamo a livello inter-chapter sta creando i presupposti della crescita comune, ovviamente c'è ancora tanto da fare sia dal lato organizzativo che dal lato umano.

Nel frattempo tutti e tre i Chapter stanno provando a praticare il motto "Dai per Avere". Prima dare e poi ricevere, senza sentirsi sminuiti se non c'è immediato ritorno, con serenità. Siamo tutti certi che questo ci aiuta nell'immediato, e sicuramente ci aiuterà a realizzare un bel sogno.

I Chapter italiani sono parte attiva del nuovo progetto di collaborazione tra i Chapter europei (PMI Region 8), che ha portato all'iniziativa dell'European Passport. Quali sono gli obiettivi di questa collaborazione e i vantaggi per i soci dei Chapter?

Anche questo progetto di collaborazione internazionale è un sogno che sta diventando realtà. Da alcuni anni i Chapter italiani si confrontano con gli amici europei per capire come collaborare. Sono state lanciate diverse iniziative nel tempo e i loro semi stanno dando i frutti. L'attenzione sempre maggiore che c'è su come i Chapter europei possano crescere collaborando e far crescere l'Europa è un segno forte in tal senso.

L'European Passport è un progetto ambizioso ma che spinge alla collaborazione tra i Chapter attraverso un elemento fondamentale: poter offrire eventi ai propri membri in tutta Europa, facendoli diventare cittadini di tutta l'Europa degli eventi di Project Management. Ogni Project Manager può partecipare ad eventi di Chapter di altre nazioni in modo gratuito ed organizzato. European Passport è, a mio avviso, il simbolo della fiducia e della condivisione tra i Chapter.



Giacomo Franco è Presidente del PMI Southern Italy Chapter. Per 27 anni ha lavorato in IBM dove ha seguito progetti nazionali e internazionali, percorrendo la carriera da Project Manager. Negli ultimi 5 anni di azienda ha ricoperto il ruolo nazionale di Knowledge and Method Leader per IBM Italia in un team internazionale, diffondendo competenze, metodologie e standard per la gestione dei progetti attraverso il coaching organizzativo. Fuoriuscito da IBM a fine 2012, ha assunto incarichi manageriali e di ricerca presso consorzi dell'Università di Salerno, e continuato nella diffusione delle competenze di Project Management facendo training, coaching e consulenza per grandi, medie e piccole organizzazioni, aiutandole nel proprio sviluppo organizzativo. Da sempre è appassionato alla applicazione manageriale del giusto mix di tecniche di Project Management, di coaching, di gestione della conoscenza, di teorie di gestione della complessità e di psicologia e neuroscienze applicate all'organizzazione.



[#EventoMetrico](#)

Caserta, 1 Dicembre 2017
c/o [Grand Hotel Vanvitelli](#)
dalle ore 10.15 alle ore 17.00
Info & Iscrizioni: segreteria@gufpi.org

[#EventoDifferente](#)

Caserta, 2 Dicembre 2017 – Reggia Caserta
dalle ore 10.00 alle ore 12.00
Info & Iscrizioni: segreteria@gufpi.org



GUFPI-ISMA Io misuro. E tu?

www.gufpi-isma.org





CIISE'17

www.ciise.it
www.aise-incose-italia.it



ITALIA

L'ASSOCIAZIONE ITALIANA DI SYSTEMS ENGINEERING PRESENTA LA TERZA

CONFERENZA INCOSE ITALIA SU SYSTEMS ENGINEERING

22-24 NOVEMBRE 2017
NAPOLI - ITALIA

HIGHLIGHTS DEL PROGRAMMA

- 4 Keynote Speakers di livello internazionale
- >10 Contributi originali dall'Industria, dall'Accademia, dagli Enti di Ricerca
- Mini Scuola sul Systems Engineering integrata con un corso di Dottorato della Facoltà di Ingegneria
- Workshop INCOSE Italia con i 3 Gruppi di Lavoro AISE
- Sessione dedicata ai principali Tool Vendor
- Sessione gratuita degli esami di Certificazione INCOSE ASEP/CSEP
- Visite guidate presso:
 - Lo stabilimento di Pomigliano d'Arco di Leonardo, Divisioni Velivoli / Aerostrutture
 - La Centrale Operativa dell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia

GLI SPONSOR

Università degli Studi di Napoli **FEDERICO II**

INAF

profesia

INCOSE EMEA Sector

ASTER

E con il patrocinio di:

- Ordine dei Geologi della Campania
- Federazione delle Associazioni Scientifiche e Tecniche



CIISE'17

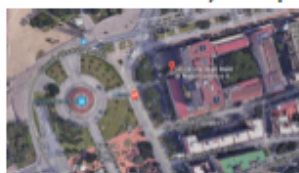
www.ciise.it
www.aise-incose-italia.it



ITALIA

LA VENUE

Università Federico II - Aula Magna
Piazzale Vincenzo Tecchio, 80 - Napoli



COME ARRIVARE

La sede del CIISE'17 è facilmente raggiungibile dall'Aeroporto di Napoli-Capodichino, situato a circa 6 km dal centro città (in taxi è disponibile una tariffa flat di €26), o dalla Stazione di Napoli Centrale (in piazza Garibaldi), usando la metropolitana (direzione Pozzuoli) e scendendo alla stazione Campi Flegrei.

DOVE ALLOGGIARE - Hotel in Convenzione, situati a pochi passi dalla Venue
Hotel Palazzo Esedra (doppia uso singolo in convenzione a € 85,00) - p.le Tecchio, 50
Hotel Serius (€ 100,00 per camera doppia a notte in BB, € 90,00 per camera doppia uso singola in BB, € 80,00 per camera singola a notte in BB), Viale Augusto, 74

AGENDA PRELIMINARE

Mercoledì 22 Novembre 2017	Giovedì 23 Novembre 2017
08.30 - Registrazione 09.00 - Apertura Conferenza mattina Sessione Mini Scuola Systems Engineering Sessione di Presentazione Paper pomeriggio Sessione di Presentazione Paper Sessione Tool Vendors	08.30 - Registrazione 09.00 - Apertura lavori Giorno 2 mattina Sessione parallela Workshop Sessione parallela Esame di Certificazione Sessione Scuola per Dottorandi pomeriggio Sessione di Presentazione Paper 20.30 - Cena sociale
Venerdì 24 Novembre 2017	
08.30 - Registrazione mattina Sessione di Presentazione Paper	09.00 - Apertura lavori Giorno 3 pomeriggio Visite Guidate



CIISE'17

www.ciise.it
www.aise-incose-italia.it



ITALIA

PRESENTAZIONE DELL'EVENTO

La Conferenza CIISE'17, giunta ormai alla terza edizione, si propone di offrire a ricercatori, professionisti ed organizzazioni italiane ed internazionali che applicano il Systems Engineering un'opportunità di incontro, di scambio e di confronto delle rispettive esperienze sulla base delle quali costruire future collaborazioni e sinergie. Il Systems Engineering è un approccio interdisciplinare ed un insieme di mezzi per rendere possibile la realizzazione di sistemi di successo. Esso si concentra, in modo olistico, integrato e simultaneo sulla comprensione delle esigenze degli stakeholder, l'esplorazione delle opportunità, la documentazione dei requisiti, e sulla sintesi, verifica, validazione ed evoluzione delle relative soluzioni, considerando il problema nel suo complesso, dall'esplorazione concettuale alla dismissione del sistema.

KEYNOTE SPEAKERS

- Ing. Massimo Bandecchi, Head of Systems and Concurrent Engineering Section (TEC-SYE) Directorate of Technical and Quality Management, ESTEC - European Space Research & Technology Centre
- Ing. Massimo Claudio Comparini, Amministratore Delegato di e-Geos, ed ex Chief Technical Officer di Telespazio
- Eng. Suja Joseph-Malherbe, Professional Development Manager di Project Performance International, attuale Presidente dell'INCOSE Chapter Sud Africa, ed ex membro del Board of Directors INCOSE
- Prof. Mo Mansouri, Ph.D., Program Lead for Systems Engineering & Socio-Technical Systems, Stevens Institute of Technology, School of Systems and Enterprises

COMITATO ORGANIZZATORE

Conference Chair	Program Co-Chairs
Ing. Lucio Tirone (Aster S.p.A.)	Prof. Guido Guizzi (Università Federico II di Napoli) Prof. Alfredo Garro (Università della Calabria) Ing. Davide Fierro (Istituto Nazionale di Astrofisica)
Responsabile Sito Web e Atti della Conferenza	Ing. Andrea Tundis (Technische Universität Darmstadt)



CIISE'17

www.ciise.it
www.aise-incose-italia.it



ITALIA

HIGHLIGHTS DEL PROGRAMMA TECNICO

SESSIONI DI PRESENTAZIONE PAPERS	SESSIONE TOOL VENDOR
Quattro sessioni di presentazione dei contributi originali selezionati dal Comitato di Programma.	Sessione di presentazione dello stato dell'arte di tecniche e strumenti MBSE da parte dei principali Tool Vendor.
MINI SCUOLA SUL SE	WORKSHOP INCOSE ITALIA
Sessione introduttiva alla disciplina System Engineering (4 ore), integrata ad un corso destinato ai Dottorandi della Facoltà di Ingegneria Federico II, della durata complessiva di 16 ore (consentirà di acquisire 3 crediti formativi).	Sessione dedicata alle attività dei tre Gruppi di Lavoro attivi di AISE-INCOSE Italia: GdL Verifica, Validazione e Test, GdL Operations and Maintenance, GdL PM and SE Integration.
SESSIONE ESAME DI CERTIFICAZIONE INCOSE ASEP-CSEP	
Una speciale sessione in cui si potrà sostenere in forma completamente gratuita, e senza necessità di espletare le formalità di iscrizione, l'esame utile al conseguimento della Certificazione INCOSE ASEP/CSEP.	
TAVOLA ROTONDA DI CHIUSURA LAVORI	
Discussione sullo stato del Systems Engineering nella realtà nazionale, sui risultati conseguiti nei tre giorni della Conferenza, consegna dei premi per il Best Paper, per i Chapter Outstanding Service Awards, e per la migliore Laurea Magistrale, Tesi di Dottorato e Tesi di Master Post-laurea con argomento legato al Systems Engineering.	
VISITE GUIDATE	
- Lo stabilimento di Pomigliano d'Arco di Leonardo, Divisione Velivoli / Aerostrutture - La Centrale Operativa dell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia	





#EDUCATIONAL PM

Importante evento PMIEF a Firenze lo scorso 5 ottobre

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

Lo scorso 5 ottobre si è svolto a Firenze il workshop *“Project From Future KIT: Capture Lessons Learned From Its Use and Teacher/Student Impact”*, organizzato dalla Fondazione PMIEF per condividere le esperienze e gli impatti relativi all'utilizzo di tale Kit, originariamente sviluppato dal PMI Northern Italy Chapter e quindi diffuso in oltre 40 paesi.

Il Kit è una delle tante risorse che la Fondazione PMIEF mette a disposizione per supportare i docenti nelle attività che hanno l'obiettivo di fornire competenze e conoscenze di gestione dei progetti ai loro studenti.

Al centro dell'incontro di Firenze sono state le esperienze di alcune docenti portoghesi, slovene ed italiane, le quali hanno usato i materiali a diversi livelli a seconda degli studenti coinvolti e dei progetti portati avanti. Sono emersi i benefici dell'utilizzo di tali materiali e la volontà di continuare a usarli in futuro, anche condividendoli con altri loro colleghi.

Le docenti italiane presenti sono state Francesca Fogliata, Egle Frandolič, Maria Giuseppina Giammetti, Martina Tomat, Veruska Tosolini.

La prof.ssa Giammetti, docente presso l'Istituto Comprensivo De Amicis – Da Vinci di Caserta, ha applicato il Kit al progetto *“Un pozzo per amico ... l'acqua bene prezioso”* nell'anno scolastico 2014-2015, nell'ambito di un'iniziativa promossa dalla Fondazione Amiotti per la diffusione del Kit.



Hanno partecipato i PMIEF Liaison dei Chapter italiani (Dalia Vodice, Paolo Cecchini e Giuseppe Cocozza), Enrico Amiotti e Chiara Carletti della Fondazione Amiotti e Janette Barr (Executive Director) e Chonnie Blair (Programs Supervisor) della Fondazione PMIEF.

Hanno coordinato la giornata Damiana Kralj e David Urias, lo specialista del PMIEF che ha organizzato l'evento.

Al seguente link è possibile leggere un articolo sull'evento pubblicato dalla Fondazione PMIEF: <https://goo.gl/tGSfqf>



Giuseppe Cocozza, si è diplomato in Informatica nel 1974 a Napoli, è PMP dal 2014 ed è certificato ITIL Foundation dal 2006. Ha lavorato dal 1976 al 1985 presso Italdada nel CED aziendale, assumendone nel 1982 la direzione. Dal 1986 al 2014 ha lavorato alla Sipe Optimization poi EDS Italia e successivamente HP Enterprise Services. In questi anni ha operato prevalentemente per la Pubblica Amministrazione centrale, in particolare per il Ministero del Lavoro, il Ministero della Giustizia, il Consiglio Superiore della Magistratura e il Ministero dell'Istruzione. La sua collaborazione con il Ministero dell'Istruzione è durata circa 15 anni e dal 2005 ha ricoperto l'incarico di Account Delivery Manager per gli Uffici Centrali e Periferici, gestendo l'implementazione e l'erogazione dei servizi infrastrutturali forniti da HP agli utenti del Ministero e degli Uffici Scolastici Regionali. Da agosto 2015 ricopre il ruolo di PMIEF Liaison del PMI-SIC.



#STORIEDIPM

Storia di un matematico napoletano... Project Manager

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

Intervistiamo in questo numero uno dei volontari impegnati nelle attività con le scuole che tanto valore portano al nostro Chapter e all'intera comunità che vi ruota attorno. Si tratta di un professionista che ha una rilevante esperienza nella gestione di progetti, anche in contesti internazionali. Ci ha incuriosito anche la sua laurea in Matematica, ritenendo interessante capire come una tale formazione abbia influito sul suo bagaglio professionale.



Andrea Masone, laureato in Matematica nel 1997 presso Università degli Studi di Napoli "Federico II", ha sempre conciliato le attività

lavorative con gli impegni universitari. Ha iniziato il suo percorso professionale nel 1979 come addetto alla programmazione di applicazioni di una compagnia assicurativa e ha poi maturato esperienze in tutte le fasi di produzione del software. Negli anni 90 ha iniziato a condurre progetti inerenti lo sviluppo di software applicativo in diversi ambiti (assicurativo, bancario, pubblica amministrazione centrale). Ha quindi partecipato, per oltre 4 anni, a un progetto per una nota banca tedesca che ha coinvolto diversi partner, seguendo le componenti di disegno, sviluppo e verifica del software e guidando un team di circa 60 persone. Nei primi anni 2000, dopo aver maturato una significativa esperienza nella gestione dei progetti, ha iniziato a seguire le pratiche proposte dal Project Manage-

ment Institute (PMI) e nel 2006 ha conseguito la certificazione Project Management Professional (PMP). Negli anni successivi ha seguito progetti di ricerca in collaborazione con alcune università del sud Italia (uno di questi progetti ha elaborato un metodo per la gestione dei rischi). Negli ultimi anni ha lavorato come Project Manager in aziende nazionali e multinazionali. Le esperienze più recenti hanno riguardato la migrazione di infrastrutture in ambiente cloud per un'azienda operante nel campo energetico.

Cosa ha generato in te l'interesse per la gestione dei progetti dopo i molti anni di esperienza come sviluppatore di software?

Sicuramente l'interesse per la gestione dei progetti è scaturita da una innata curiosità e dall'ambizione a migliorare e diversificare l'esperienza professionale. La svolta è avvenuta negli anni 90 nel passaggio da un'azienda assicurativa a un'azienda di servizi informatici, dove ho avuto la possibilità di condurre progetti portando in contesti diversi le competenze fino a quel momento maturate.

In che modo la tua formazione matematica ha contribuito alla crescita come Project Manager?

La formazione matematica, sicuramente, fornisce la capacità di razionalizzazione e ha una grande importanza nella valutazione e nella misurazione dei tempi e dei costi, aspetti fondamentali nel Project Management. Guardare "i numeri" di un progetto e saperli analizzare e interpretare aiuta moltissimo nelle decisioni che occorre prendere ai fini del perseguimento degli obiettivi di progetto.

Quali competenze ritieni che diventeranno sempre più importanti per un Project Manager nei prossimi anni?

Nei prossimi anni i Project Manager dovranno sempre più avvalersi dei "soft skills", per essere in



grado di tenere insieme e guidare persone diverse, non solo per competenze professionali ma anche per cultura e mentalità. Inoltre, dovranno essere pronti alle sfide proposte dalla trasformazione digitale, che richiederà la gestione di grandi investimenti in ambiti diversi.

Hai citato l'importanza di saper guidare le persone. Come descriveresti il tuo stile di gestione del gruppo di lavoro?

Più che uno stile, nel mio caso parlerei di "applicazioni" di esperienze maturate in diversi ambienti, anche internazionali, dove si osserva un certo rigore formale che facilita la gestione dei ruoli e delle responsabilità. La cosa più importante, comunque, è che tutte le persone del gruppo abbiano informazioni approfondite sul lavoro che stanno svolgendo e, soprattutto, sugli obiettivi del progetto in modo da interpretare bene il proprio ruolo. Chiarito tutto ciò, qualsiasi contributo o eccezione è ben accetto, purché orientato al perseguimento dell'obiettivo.

Hai partecipato a tutte e tre le edizioni finora svolte dell'iniziativa Project Management Skills for Life, attraverso la quale il PMI-SIC eroga seminari sul Project Management presso le scuole secondarie di secondo grado. Secondo te studenti e docenti come hanno percepito il Project Management?

La risposta può comprendere considerazioni di segno opposto. Da un lato, dopo tre anni possiamo dire che il Project Management è ancora troppo poco diffuso presso il mondo scolastico, in particolare presso gli studenti. Dall'altro lato, se guardiamo soprattutto all'ultima edizione, registriamo che alcuni giovani docenti hanno evidenziato conoscenze di Project Management, anche sulla base di esperienze lavorative al di fuori della scuola. Sicuramente c'è molto da lavorare e in questo senso l'iniziativa da noi portata avanti insieme all'USR Campania è una grande opportunità per il mondo

della scuola. I risultati di questo lavoro non saranno immediati, ma nel tempo questo impegno darà i suoi frutti.

Quali motivazioni ti hanno spinto a impegnarti in attività con i ragazzi delle scuole?

Ho sempre creduto che sia importante divulgare la conoscenza, ma anche che occorre confrontarsi con il mondo dell'istruzione per aggiornare continuamente la conoscenza stessa. Collaborare e confrontarsi con il mondo della scuola permette di perseguire entrambi gli obiettivi.

Sei certificato PMP da oltre dieci anni e nel frattempo hai maturato rilevanti esperienze lavorative. Cosa soprattutto ti ha dato la certificazione dal punto di vista professionale?

Il contributo più importante che la certificazione ha portato è un'impostazione "sistematica" rispetto alle esperienze maturate fino a quel momento, introducendo altre conoscenze su aree mai praticate in precedenza. Rilevo comunque, con rammarico, che in Italia la certificazione PMP non ha ancora la stessa considerazione professionale ed economica che ha in altre nazioni, pur essendo riconosciuta come credenziale prestigiosa.

Che indicazioni daresti a un giovane Project Manager che ha da poco iniziato il suo percorso professionale?

Gli direi che ha scelto un percorso bellissimo per la sua vita professionale, che però va sempre curato; sarà necessario, in base ai momenti, avere rigore e flessibilità. Che ha scelto di vivere momenti di alta tensione lavorativa, nei quali dovrà avere grande equilibrio personale oltre che professionale. Questo lavoro gli permetterà di assaporare bellissimi successi. Mi sento anche di dirgli che non dovrà mai scoraggiarsi e che dovrà essere sempre pronto a trarre vantaggio dai momenti favorevoli e maturare fondamentali esperienze attraverso i momenti avversi.



#PM & BOUNDARIES

Come evolvono i sistemi di Performance Management?

Enrico Viceconte, docente e autore di *Management*, tratto da *Harvard Business Review Italia*

Il problema della misura della performance, delle persone e delle organizzazioni in cui lavorano è sempre stato cruciale. Perché il principio “non puoi controllare quello che non misuri”, attribuito a volte a Drucker, altre volte a Deming, per circa trent’anni non è mai stato messo in discussione. Il sanguigno Jack Welch, col sistema di scrematura del ranking forzato, è stato per anni il più energico sostenitore del *management by numbers*.

In realtà Drucker, Deming e Welch hanno sempre sostenuto che le migliori capacità di un capo fossero nel gestire bene ciò che non è possibile misurare e che un sistema di misurazione basato su obiettivi, presunti smart, può essere un comodo alibi di oggettività per esimere il manager dalla sua responsabilità di gestire con autorevolezza situazioni sfumate. Insomma che “misurare” è condizione forse necessaria, ma certamente non sufficiente alla gestione.

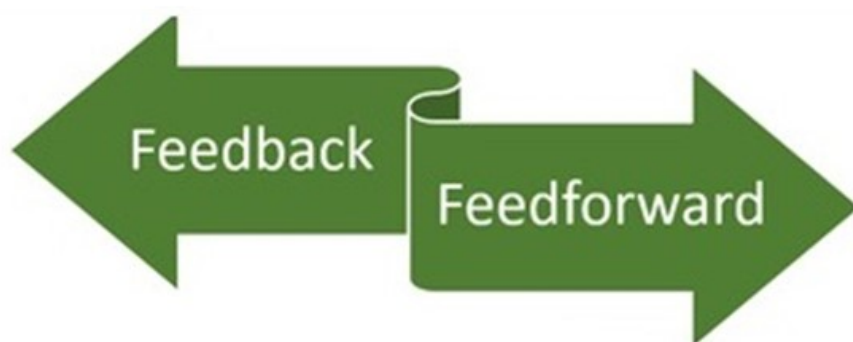
Oggi si insinua il dubbio che non solo misurare non sia sufficiente ma che, in certi casi, sia dannoso. E che il possibile danno sia aggravato dall’agganciare incentivi alla misura della performance. Questa prospettiva, che cominciava a circolare nelle riviste di management e nelle newsletter delle società di consulenza, ha mosso la redazione del Blog del “Bicocca Training & Development Center” ad avviare un’inchiesta tra esperti di Performance Management per chiedere: 1) cos’è che non va con gli attuali sistemi di Performance Ma-



nagement? 2) Come saranno i sistemi di Performance Management del futuro, adatti a soddisfare una richiesta di maggiore “agilità” delle imprese?

La risposta degli esperti non è mancata: esiste un grado elevato di insoddisfazione da parte dei manager sui sistemi così come sono oggi e un grado elevato di convergenza su come dovrebbero essere.

La filosofia dei futuri sistemi di Performance Management evolverà dall'*appraisal* al *development*: meno competizione e più sviluppo individuale, in un’ottica collaborativa. Con uno spostamento del baricentro dagli obiettivi individuali a quelli del team. Non è che questo non accada anche oggi, coi sistemi a disposizione. L’impressione è che i sistemi,



per comportarsi così, dovranno essere riprogettati nelle logiche di misura e controllo. Ad esempio, moltiplicando gli osservatori (non solo il capo) e i momenti di osservazione, prevedendo più flessibilità degli obiettivi e feedback di valutazione che da discreti, programmati e standardizzati, diventano più continui, flessibili e conversazionali.

L'attuazione, il rewarding, si sgancerà dalla pretesa di oggettività e onniscienza del sistema di valutazione della performance. Questo anche per evitare un fenomeno noto come *overjustification effect*, per il quale monetizzare il raggiungimento di determinati obiettivi restringe il focus di attenzione (del capo e del collaboratore) e attenua la motivazione intrinseca al miglioramento complessivo della performance.

Per le esigenze di agilità e di apprendimento delle imprese è in discussione il tipo di loop di controllo basato sul feedback, che guarda al passato (quello che uno ha fatto). Al *feedback* si affianca il *feedforward* orientato proatti-

vamente al futuro, e il *feed-up*, in cui si verifica e si corregge il livello di allineamento dei collaboratori alla strategia.

Il feedback risulterà dunque continuo e istantaneo durante l'esecuzione

(invece che discreto e pianificato); il *feedforward* dovrà predisporre al meglio il collaboratore alla sfida dell'esecuzione; il *feed-up*, basato su *sense making* e trasferimento al collaboratore della visione strategica e complessiva, in momenti ritualizzati e fondativi dello spirito del team, ispirerà l'interpretazione del proprio compito nel lungo termine.

Sin qui abbiamo parlato di innovazioni incrementali, anche se sostanziali. L'inchiesta ci dà anche previsioni su innovazioni radicali abilitate dalla tecnologia. In una prospettiva di possibile "piattaformizzazione" dei sistemi di Performance Management, che potrebbero esistere, crediamo, anche fuori dai sistemi informativi di ciascuna azienda. Il futuro è aperto.



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





#ETICA MENTE

Comunicazione ed efficacia

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

Una delle più autorevoli filosofe contemporanee, Simone Weil, nei suoi *Quaderni* (Adelphi, Milano 1982, p. 334), osserva: “Niente di ciò che è inefficace ha valore”. La frase è molto breve, ma le sue implicazioni sono pesanti. In essa, infatti, si abbandonano le sterili equiparazioni in base alle quali è sufficiente che un atteggiamento per essere giusto, cioè dotato di valore, sia legato alla testimonianza indipendentemente dai suoi effetti. In quelle parole, dunque, c'è un invito a fare in modo che le nostre azioni siano efficaci come una dei più importanti requisiti di una azione etica.

L'indicazione di Simone Weil è valida anche sul fronte della comunicazione dove la regola dell'efficacia sembra particolarmente pressante. A chi, infatti, interessa una comunicazione inefficace, che non produce alcun effetto?

Comunicare efficacemente ed insieme eticamente è, tuttavia, più semplice a dirsi che a farsi. Per comunicare bene, infatti, una delle condizioni è di conoscere nel miglior modo possibile l'ambiente a cui la comunicazione si rivolge. Spesso l'ambiente è fatto dai nostri collaboratori e, in questo caso, comunicare è più semplice. A volte, però, non tutti gli elementi dell'ambiente sono conosciuti, per cui comunicare è un po' come procedere nella nebbia. In altre circostanze, comunicare efficacemente richiede la capacità di calcolare non solo gli effetti delle proprie azioni, ma anche gli effetti non voluti, inintenzionali. In ultima analisi, coniugare etica ed efficacia sul versante comunicativo significa tenere insie-

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**.

me e coordinare una serie di variabili di non facile calcolo. Per questo, è necessario essere degli strateghi. È interessante, in tal senso, ricordare le parole di Platone a proposito del ruolo dello stratega: “Per assediare un accampamento, per prendere una fortezza, per concentrare o dispiegare un esercito e fargli compiere le appropriate manovre, sia in battaglia, sia in marcia, un generale [uno stratega] si rivela più o meno abile a seconda che sia o non sia un geometra”.

Sì, avete capito bene. Per essere un bravo stratega, bisogna saper essere un geometra! Come voi, anche io mi sono chiesto: “perché Platone pensa proprio al geometra?”. La risposta è che il lavoro del geometra eminentemente consiste nel creare modelli e nel ricondurre la realtà ad un modello in grado di fungere da punto di riferimento. Ricondurre il piano del reale all'ideale: è questo ciò che affascina Platone. Tutti infatti abbiamo bisogno di un punto di riferimento, indipendentemente dall'attività in cui siamo impegnati. Per Platone, una realtà può dirsi completa non quando è considerata in se stessa e nei suoi stessi termini, ma quando è ricondotta ad un ideale modello di riferimento. Noi vediamo, ci rendiamo conto che una tale ispirazione non è qualcosa lontana nel tempo o chiusa in qualche libro di filosofia. No, è qualcosa che molti di noi si portano dentro e che attuano nella propria vita. Molti di noi, per



dir così, sono “platonici”, cioè tendono a non essere mai contenti perché ci poniamo degli obiettivi veramente alti, ambiziosi. Non è così?

Esiste anche un modo completamente diverso di pensare l'attività dello stratega e, di conseguenza, l'efficacia della comunicazione. Questo modo alternativo è stato trovato da un uomo vissuto in Cina nello stesso periodo di Platone, il VI e V secolo a.C. Si chiamava Sun Tzu ed è l'autore de *L'Arte della Guerra*.

Sun Tzu introduce il concetto di *shi*, ciò che potremmo tradurre come “potenziale della situazione”. Secondo un tale approccio, lo stratega deve partire dalla situazione, proprio quella situazione concreta in cui gli è dato di vivere, per cogliere tutte le possibilità interne di quella stessa situazione, dalla cui assunzione egli può decifrare il processo in corso. Bisogna dunque essere in grado di immedesimarsi nelle situazioni. Governare un processo, infatti, significa assecondarlo nelle sue interne venature. Non c'è un modello ideale cui ricondurre la realtà, come nel caso di Platone, ma piuttosto un programma di sistematica immersione nella realtà in cui si opera, perché solo quando hai raggiunto l'immedesimazione più completa puoi incidere in quella realtà.

I due modelli, Platone e Sun Tzu, ci aiutano ad interrogarci per trovare la nostra specifica collocazione di fronte al tema della comunicazione efficace. Come ci collochiamo, di fronte all'alternativa che ho esposto? Preferiamo pianificare con cura ogni cosa, cercando di portare il piano della realtà al livello della idealità o piuttosto cerchiamo la migliore immedesimazione nella realtà? Quale è il nostro modello di comunicazione efficace?

“Una delle più autorevoli filosofe contemporanee, Simone Weil, nei suoi Quaderni (Adelphi, Milano 1982, p. 334), osserva: “Niente di ciò che è inefficace ha valore”

“L'indicazione di Simone Weil è valida anche sul fronte della comunicazione dove la regola dell'efficacia sembra particolarmente pressante. A chi, infatti, interessa una comunicazione inefficace, che non produce alcun effetto?”



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).



È arrivato il PMBOK 6th Edition

È il libro sul Project Management più diffuso nel mondo, con oltre **cinque milioni di copie** in circolazione. La sesta edizione, appena uscita, comprende novità rilevanti e comporta, come è stato per le versioni passate, la revisione dell'esame di certificazione PMP. A partire dal prossimo 26 marzo l'esame sarà basato sulla sesta edizione, mentre fino a quella data l'esame sarà basato sulla quinta edizione.

Vediamo quali sono le novità più rilevanti di dell'edizione da poco uscita.

La novità più importate è che sono recepite le pratiche della **gestione Agile**, attraverso appositi approfondimenti in ogni Knowledge Area, dove viene descritto come queste pratiche si integrano nella gestione dei progetti. Inoltre, è presente una guida Agile che il PMI ha realizzato attraverso una collaborazione con l'Agile Alliance.

E' stato introdotto un nuovo capitolo che riguarda il **ruolo del Project Manager**. Sulla base del Talent Triangle del PMI, sono descritte le competenze essenziali per essere competitivi sul mercato.

Alcune Knowledge Area sono state rinominate:

- **Project Schedule Management** invece di Project Time Management, per rimarcare che va gestita la schedulazione più che il tempo;
- **Project Resource Management** invece di Project Human Resource Management, per evidenziare che vanno gestite non solo le risorse umane ma tutte le risorse impiegate nel progetto.

Le edizioni del PMBOK

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

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

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

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

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

Sono stati introdotti tre nuovi processi:

- **Manage Project Knowledge** (Knowledge Area Project Integration Management - Process Group Executing) per rafforzare la gestione delle informazioni all'interno del progetto;
- **Implement Risk Responses**: (Knowledge Area Project Risk Management - Process Group Executing) per colmare quella che era ritenuta una mancanza nel PMBOK;
- **Control Resources** (Knowledge Area Project Resource Management - Process Group Monitoring & Controlling) per sottolineare ancora l'importanza del controllo di tutte le risorse del progetto.

È stato inoltre eliminato il processo Close Procurements, ritenendo che nelle organizzazioni la chiusura dei contratti non è solitamente gestita dai Project Manager ma da



strutture dedicate alla gestione degli acquisti.

Il numero totale dei processi è passato quindi da 47 a 49 e alcuni di essi hanno cambiato nome. Ad esempio:

- Plan Stakeholder Management è diventato **Plan Stakeholder Engagement**
- Plan Human Resource Management è diventato **Plan Resource Management**
- Perform Quality Assurance è diventato **Manage Quality**
- Control Communications è diventato **Monitor Communications**
- Control Risks è diventato **Monitor Risks**
- Control Stakeholder Engagement è diventato **Monitor Stakeholder Engagement**.

La sesta edizione del PMBOK è stata pubblicata nelle lingue inglese, arabo, cinese, francese, tedesco, hindi, italiano, giapponese, coreano, portoghese, russo e spagnolo. Ciò è stato il risultato del lavoro di molti volontari che, sotto il coordinamento del PMI, si sono incontrati in diverse località europee:

- agosto 2016 a Francoforte (Germania);
- dicembre 2016 a Budapest (Ungheria);



I volontari dei Chapter italiani che hanno fatto parte del gruppo di lavoro per la traduzione del PMBOK

- febbraio 2017 a Barcellona (Spagna);
- aprile 2017 a Lisbona (Portogallo).

Numerosi sono stati i volontari dei Chapter italiani che hanno partecipato a questo gruppo di lavoro:

- Roberto Argentini, Central Italy Chapter
- **Crescenzo Boccia**, Southern Italy Chapter
- Simone Rosichini, Central Italy Chapter
- **Mario Esposito**, Southern Italy Chapter
- **Raffaele Esposito**, Southern Italy Chapter
- Laura Lazzerini Neuwirth, Central Italy Chapter
- Orlando Lio, Central Italy Chapter
- **Giuseppe Longo**, Southern Italy Chapter
- Carlo Massarelli, Northern Italy Chapter.



Il gruppo di lavoro che ha lavorato alla traduzione del PMBOK in dodici lingue



#SIC PROGRAMMA EVENTI

Data	Titolo	Luogo	Speaker
9 Novembre	Riprogettiamo il Futuro: la nascita e le best practice applicate nella Scuola Guida Mezzi di Soccorso "Vigna Naretto"	Webinar	M. Borsarelli
10 Novembre	Incontro PROSIC "PMBOK GUIDE Sixth Edition"	Napoli c/o Eccellenze Campane	C. Boccia G. Longo
22 Novembre	CIISE 2017 - Conferenza INCOSE Italia su Systems Engineering	Napoli c/o Università Federico II	Diversi
4 Dicembre	Assemblea Generale dei Membri (AGM) 2017	Ercolano (NA) c/o Stoà	Diversi
11 Dicembre	Approfondimenti sul PMBOK Introduzione al Project Management: concetti base	Webinar	G. Dandreamatteo
18 Dicembre	Approfondimenti sul PMBOK Integration Management	Webinar	G. Dandreamatteo

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.

