CENTRAL ITALY CHAPTER
www.pmi-centralitaly.org

Il Corriere del PM

SETTEMBRE 2017

Numero 29
(3-2017)

EDITORIALE

1° Forum Nazionale: E adesso tutti a Firenze!

Ormai ci siamo, tra pochi giorni si apre il sipario sul 1° Forum Nazionale di FIRENZE, un grande evento organizzato in collaborazione dai tre Chapter Italiani del Project Management Institute, per parlare di "*Complex Projects*: dai mega-progetti alle missioni impossibili".

Tante le opportunità di networking, magari passeggiando tra gli stand dei tanti sponsor presenti. E perché no, acquistare un bel libro o una rivista di Project Management con prezzi scontati dal 15% al 30%.

L'evento che ha registrato sin da inizio Settembre il tutto esaurito con un mese di anticipo (saremo 450!) propone un set di speaker internazionali e nazionali che si alterneranno sul palco dell'evento.

Apriremo i lavori con un *Keynote Speaker* d'eccezione: Thomas Walenta, membro del Board of Directors del Project Management Institute, che ci parlerà del valore del Project Management. La mattinata sarà completata da grandi ospiti internazionali: David Hillson, noto anche nel mondo PMI come il *Risk Doctor*; Mark Kozac-Holland, il cui *workshop* sul Titanic ha avuto un grandissimo successo lo scorso anno proprio a Firenze; e Tony Welch *Vice President Bid & Project Management* di Thales.

Dopo la pausa per il pranzo, il pomeriggio invece sarà dedicato alla dimensione nazionale dei progetti complessi: il Prof. Giovanni Azzone, ex Rettore del Politecnico di Milano e PM del progetto Casa Italia per la ricostruzione post-terremoto dell'Italia Centrale; Chiara Montanari, *Expedition Leader* di progetti di ricerca in Antartide; Gianluca Bocchi, Docente Universitario, Filosofo e Studioso della Complessità; Alessandro Dolci, *Director LNG Projects Turbomachinery & Process Solutions* di BHGE; Marco Lunardi Project Manager di Fincantieri; per chiudere con Enrico Martines Direttore Formazione, Sviluppo e Innovazione Sociale di HPE.

Parteciperanno all'evento anche i tre Presidenti dei Chapter Italiani del PMI®, Sergio Gerosa, Stefano Setti e Giacomo Franco, per parlare della esperienza di collaborazione che è all'origine di questo grande evento.

Il Comitato di Redazione

IN QUESTO NUMERO

EDITORIALE
- *1° Forum Nazionale: E adesso tutti a Firenze!* 1

NEWS
- *Nuovo PMBOK 6th Edition: è arrivato!* 2
- *Dai nostri Comitati Operativi* 4
- *Dai nostri Comitati Settoriali* 5
- *Dai nostri Branch Territoriali* 6

EVENTI
- *Risk & Stakeholder Management* 7
- *Costruiamo il Futuro #8 a Chieti* 8
- *Quando si gioca con il Lego® si può anche imparare a lavorare* 9
- *Webinar: per saperne di più senza avere il tempo per farlo* 10
- *1° Forum Nazionale: Tutto esaurito!* 11

INTERVISTE
- *Parliamone con … Giacomo Franco* 15

ARTICOLI
- *L'offerta formativa di PM in Italia* (seconda parte) 18
- *Project Management e Infrastrutture: La fase realizzativa di un'opera pubblica* 21

CONOSCERCI MEGLIO
- *Stefania Boni Unplugged* 23
- *Luca Romano Unplugged* 24

COMITATO DI REDAZIONE

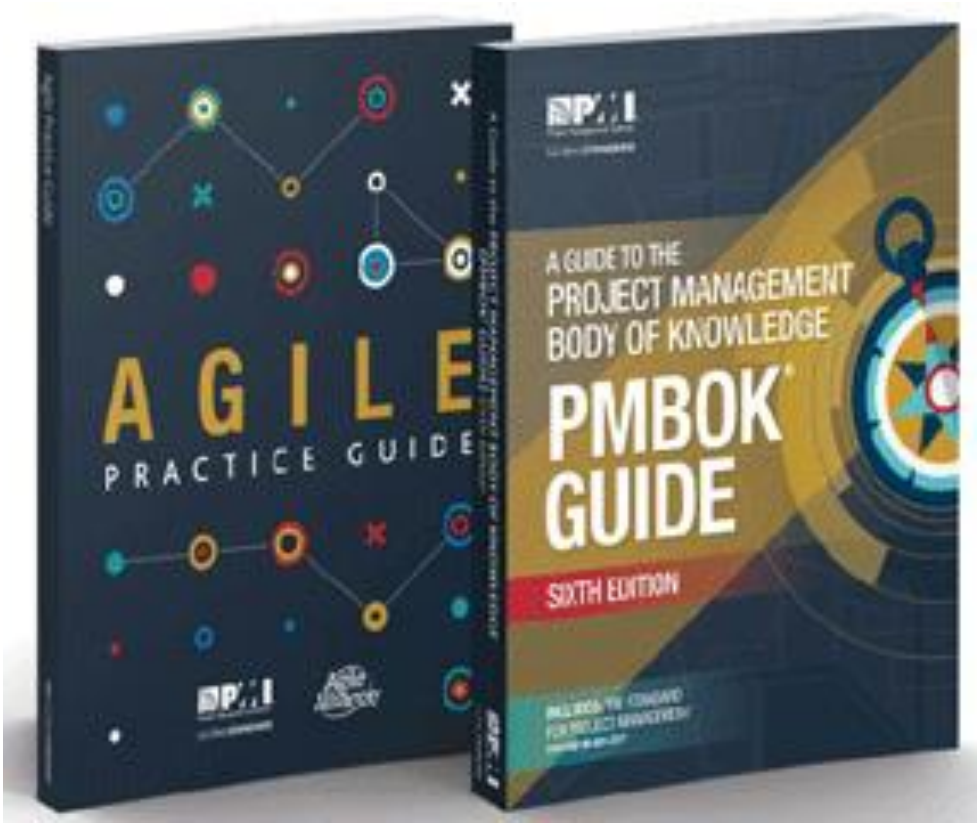
Responsabile:
Sergio GEROSA

PM di questo numero:
Sergio GEROSA

Contributi alla redazione di questo numero:
M. Boschetti, M. Cardullo, S. Donatello, A. Leone, O. Lio, S. Lombardi, V. Monaco, A. Ortenzi, C. Paragano, L. Romano, W. Romano, G. Troiano.

Nuovo PMBOK® 6th Edition: è arrivato!

Le novità della nuova edizione del Body of Knowledge e tutto quello che c'è da sapere sul processo di certificazione



La pubblicazione di punta del PMI® è stata aggiornata per riflettere le ultime buone pratiche nella gestione progettuale. E' un importante avanzamento per questo standard visto che racchiude alcune novità di rilievo che saranno sicuramente utili a tutti noi nello svolgimento della nostra professione. Naturalmente una nuova versione del PMBOK® si porta dietro una revisione dell'esame con il conseguente ed inevitabile periodo di assestamento che potrebbe creare qualche problema a chi è in procinto di fare l'esame per acquisire la certificazione PMP®.

Le novità della 6th Edition

Una novità importante in questa sesta edizione è quella che ogni *Knowledge Area* conterrà una sezione intitolata "*Approaches for Agile, Iterative e Adaptive Environments*", descrivendo come queste pratiche si integrano nelle impostazioni del progetto. Oltre a questo sarà presente un allegato incentrato su questi temi.

La sesta edizione darà inoltre maggiore enfasi a concetti come il "conoscenza strategica e di business".
Sarà presente un nuovo capitolo sul ruolo del Project Manager e tramite l'utilizzo del *PMI Talent Triangle*™ sono analizzate le competenze richieste ai PM (da parte delle organizzazioni) al fine di essere più competitivi e allineati al mercato odierno.
Infine, molti concetti chiave presenti nei primi tre capitoli del PMBOK® sono trattati, in forma abbreviata, nella Sezione I dello standard. La Sezione II contiene una descrizione dei processi di gestione del progetto, organizzati per Gruppi di Processo.

Processes, Process Groups e Knowledge Areas

I Process Group restano uguali nella sesta edizione, ma due Knowledge Area hanno nuovi nomi:

- *Project Time Management* è ora *Project Schedule Management*, sottolineando l'importanza della pianificazione dei tempi nella gestione del progetto.
- *Project Human Resource Management* è ora *Project Resource Management*. Vengono quindi trattate, nei processi di questa area della conoscenza, sia le risorse del team che le risorse fisiche.

Nella sesta edizione ci sono inoltre tre nuovi processi:

- *Manage Project Knowledge*: in *Project Integration Management* nel gruppo di processi di esecuzione.
- *Implement Risk Responses*: in *Project Risk Management* nel gruppo di processi di esecuzione.
- *Control Resources*: in *Project Resource Management* nel gruppo di processi di monitoraggio e controllo.

E' stato inoltre soppresso il processo "12.4 *Close Procurements*".
Il numero dei processi è quindi ora di 49.
Alcuni processi hanno cambiato nome. Ad esempio, per allinearsi ad una ricerca del PMI® che mostra che la gestione del progetto è più un attività di facilitazione e di gestione, che di controllo, sono stati modificati diversi processi da *control* a *monitor*. In altri casi, è stato allineato il nome del processo con l'intento dello stesso.
Di seguito le modifiche nel nome e nel numero dei processi:

- *Project Integration Management*: inserimento del processo "4.4 *Manage Project Knowledge*" sotto *Executing*.
- *Project Scope Management*: nessun nuovo inserimento o modifica al nome
- *Project Time Management*: denominata ora "*Project Schedule Management*"
- *Project Cost Management*: nessun nuovo inserimento o modifica al nome
- *Project Quality Management*:
  - "8.1 *Plan Quality Management*" diventa "8.1 *Plan Quality*";
  - "8.2 *Perform Quality Assurance*" diventa "8.2 *Manage Quality*";

- "8.3 *Perform Quality Control" diventa* "8.3 *Control Quality*".

- *Project Human Resource Management*: denominata ora "*Project Resource Management*":
  - "9.1 *Develop Human Resource Plan*" diventa "9.1 *Plan Resource Management*" e "9.2 *Estimate Activity Resources*";
  - "9.2 *Acquire Project Team*" diventa "9.3 *Acquire Resources*";
  - "9.3 *Develop Project Team*" diventa "9.4 *Develop Team*";
  - "9.4 *Manage Project Team*" diventa "9.5 *Manage Team*";
  - viene inserito un nuovo processo sotto *Monitor & Controlling* denominato "9.6 *Control Resources*".
- *Project Communication Management*:
  - "10.1 *Plan Communications*" diventa "10.1 *Plan Communication Management*";
  - "10.3 *Control Communications*" diventa "10.3 *Monitor Communications*"
- *Project Risk Management*:
  - viene inserito un nuovo processo sotto *Executing* denominato "11.6 *Implement Risk Responses*";
  - "11.6 *Monitor and Control Risks*" diventa "11.7 *Monitor Risks*"
- *Project Procurement Management*:
  - "12.1 *Plan Procurement*" diventa "12.1 *Plan Procurement Management*";
  - "12.4 *Close Procurements*" è cancellato.
- *Project Stakeholder Management:*
  - "13.2 *Plan Stakeholder Management*" diventa "13.2 *Plan Stakeholders Engagement*";
  - "13.4 *Control Stakeholder management*" diventa "13.4 *Monitor Stakeholders Engagement*"

Il contributo Italiano al PMBOK 6th Edition

I Chapter Italiani hanno partecipato alla stesura di questa nuova edizione del PMBOK® con un nutrito gruppo di volontari (ci scusiamo se avessimo omesso il nome di qualcuno di loro). In particolare:

- Per il PMI Central Italy Chapter hanno partecipato **Roberto Argentini**, **Anna Maria Felici**, **Orlando Lio**, **Laura Neuwirth Lazzerini** e **Simone Rosichini**;
- Per il PMI SIC hanno partecipato **Crescenzo Boccia**, **Mario Esposito**, **Raffaele Esposito** e **Giuseppe Longo**;
- Per il PMI NIC ha partecipato **Carlo Massarelli**;

E l'esame quando cambia?

I PM prendano nota: l'esame PMP® passerà alla nuova versione del PMBOK® nel primo quadrimestre del 2018 (dalle informazioni pervenute fino a questo momento dal PMI® dovrebbe essere Marzo il mese della transizione). Questo significa che se state studiando sull'attuale versione del PMBOK® (*5th Edition*) è il caso che facciate l'esame prima possibile. Buon PMBOK® *6th Edition* a tutti!

Project manager e team sempre più produttivi con la soluzione **Microsoft Project& Portfolio Management**.

Avvia rapidamente i progetti e portali a termine con facilità, grazie a modelli predefiniti, strumenti di programmazione intuitivi e accesso da più dispositivi.
Scegli la versione più recente di Project per il tuo business, nel cloud o in locale:
https://products.office.com/it-it/project/project-and-portfolio-management-software

PUBBLICITÀ

Dai nostri Comitati Operativi

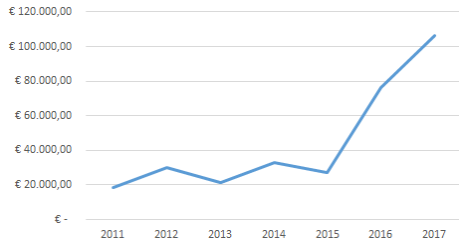
La nostra Tesoreria: buona pianificazione e controllo puntuale sono alla base dei risultati strepitosi raggiunti. E per il futuro…

Il Direttore della Tesoreria Antonio Leone

Risultati economici al di là delle attese

Il principale obiettivo del Chapter è adempiere alla sua missione e non quello di fare profitto, ma come si dice: *No profit but not for loss !!*

Finanze robuste è ciò di cui abbiamo bisogno in maniera da poter supportare e migliorare la crescita professionale nel Project Management dei propri membri, sviluppando e fornendo programmi ed iniziative di maggiore qualità. Partendo da questi presupposti dopo incrementi annui medi della disponibilità di cassa del 20%, nel 2016 è stato realizzato un incremento annuo del 180% e nel primo semestre dell'anno corrente stiamo registrando un incremento del 40%



Una attenta gestione delle nostre finanze

Cosa abbiamo fatto per ottenerli

Il ruolo della Tesoreria nel raggiungimento di questi risultati è stato quello di porre particolare attenzione all' attività di *accounting* e *reporting*. Oltre al classico rendiconto annuale sono stati prodotti e sottoposti al Board dei rendiconti mensili e dei report dettagliati per ogni evento.

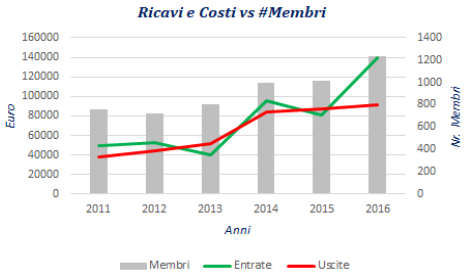
A tal fine all'inizio del 2016 sono state ri-categorizzate le voci di spesa e di incasso sulla base dell'analisi dei flussi di cassa degli anni precedenti. Contestualmente si è proceduto anche a una razionalizzazione dei depositi bancari.

E' stata effettuata una messa a punto del processo di fatturazione che ha consentito di gestire nel corso del 2016 circa 600 fatture, numero che da previsioni effettuate sarà destinato a crescere considerevolmente nel 2017.

E' stata rafforzata l'attività di recupero crediti con un importante supporto da parte della Segreteria.

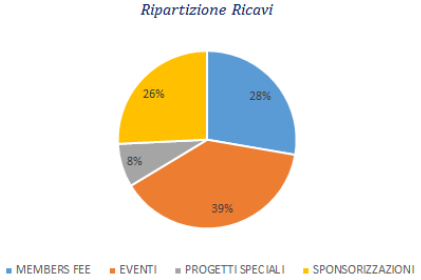
Grazie ad un continuo controllo dei costi è stato possibile inoltre supportare il Comitato Operations nella valutazione e successiva migrazione dei servizi per la gestione degli eventi su un'altra piattaforma web (in corso di finalizzazione).

Sponsorship



L'evoluzione dei ricavi e costi in funzione della crescita del Chapter

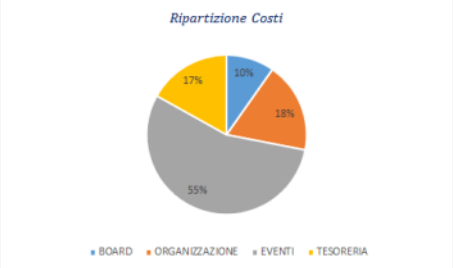
La Tesoreria è fondamentalmente una funzione a sostegno delle varie attività del Chapter e, grazie al lavoro dei volontari, porta valore a tutti i suoi membri. Più membri e volontari significano più idee, opportunità, meeting, viaggi, infrastrutture performanti.



Ripartizione per tipologia dei ricavi

Un enorme contributo per il raggiungimento dei risultati del 2016 è stato dato dalle sponsorizzazioni, che hanno rappresentato complessivamente il 26% del totale dei ricavi annui. Sponsorizzazioni significative soprattutto in occasione dell'Evento Internazionale relativo al 20° Anniversario del nostro Chapter, che ha rappresentato finanziariamente l'evento dominante del 2016.

Di seguito la ripartizione dei costi sostenuti nel 2016 in cui si evidenzia che il 45% dei costi sostenuti sono relativi alle funzioni di governo dell' organizzazione.



Ripartizione per tipologia dei costi

E per il futuro ...

Tanto è stato fatto ma tanto ci sarà da fare per il futuro. L'analisi a consuntivo delle determinanti dei flussi di cassa è condizione necessaria ma non sufficiente per monitorare il rischio di liquidità. Occorrerà passare da una gestione passiva della Tesoreria ad una gestione attiva: questo porterà necessariamente alla definizione di un budget per le attività previste nel corso dell'anno per ognuna delle Direzioni del Chapter, definendo sia i ricavi attesi (*membership fees*, eventi, sponsorizzazioni, ecc.) che i costi operativi previsti (eventi, strutture informatiche, formazione, viaggi e trasferte, …).

Ci si dovrà infine dotare di tutti gli strumenti necessari per supportare la crescita dei nostri Branch territoriali e per garantire in ogni situazione la sostenibilità del nostro Chapter.

Un bella sfida da portare a termine entro la fine dell'anno!

Dai nostri Comitati Settoriali

Edilizia e Infrastrutture: il PM nei lavori e nei servizi pubblici

Il settore dell'edilizia e delle costruzioni in Italia, a partire da D.L. 50 del 2016 e la determina ANAC 1096:2016 sul ruolo e le competenze di Responsabile Unico del Processo (RUP), sta subendo una vera e propria rivoluzione. Infatti per la prima volta, nel nostro sistema legislativo è apparsa la parola Project Manager, integrando compiti, abilità e capacita negli appalti pubblici, sia nel settore dei lavori sia in quello dei servizi. Nonostante le modifiche alla legge, ad un anno di distanza trasformatasi in D.L. 56 del 2017 e la revisione, in corso, della determina dell'ANAC le cose non sono variate di molto. Questa novità apre le porte per la prima volta al Project Management che entra di diritto negli gli appalti pubblici. Non si può ancora parlare, purtroppo, di Project management in tutta la p.a. in quanto sia la legge, sia la determina ANAC riguardano un settore ben specifico, ovvero quello dei lavori pubblici. I RUP non vanno lasciati soli. La determina ANAC nei paragrafi riguardanti le competenze dei RUP può essere sufficiente, ma non basta. Ora nella qualifica delle stazioni appaltanti si dovranno inserire in organico delle figure che rappresentino davvero una struttura stabile al servizio dei responsabili del procedimento come indica l'art. 31 comma 9 del D.L. 56/2017. Si dovrà creare quindi, un PMO (*Project Management Office*) che possa, non solo aiutare proattivamente la realizzazione dei progetti, ma che possa, con una attenta regia, ottimizzare tutte le risorse economiche di ogni singolo progetto in una visione prevalente di programma più che di progetto. Questione avvalorata ancor più con l'obbligo del *Building Information Modelling* (BIM) e le rispettive gare che comporteranno gioco forza un riallineamento nelle competenze della Pubbliche Amministrazioni (PA). Il secondo passo è forse quello più difficile. Seguendo le buone pratiche di Project Management nei lavori a livello internazionale, una volta compiuta la transizione della pubblica amministrazione, potrebbe essere utile richiedere, per determinati appalti già dalla fase di gara, anche ai soggetti economici (servizi e/o lavori) di avere nel loro organico persone qualificate in Project Management, in modo che si possa creare quel punto di rugiada che faccia parlare al comparto un linguaggio comune. Un buon punto di partenza in ogni caso, che ci impegna per primi a diffondere la cultura del PM nel nostro territorio.

Comitato Edilizia e Infrastrutture

Il comitato edilizia ed infrastrutture del PMI Central Italy Chapter ricopre, un ruolo assolutamente strategico in questo momento storico. Infatti prendendo spunto dalle *best practice* del PMI ed in particolare dalla *Construction Extension*, ne diffonde le *best practice* attraverso articoli sul corriere del PM e sul gruppo Linkedin e, coinvolgendo ordini professionali di ingegneri, architetti e associazioni imprenditoriali come OICE, Ance ed Aniem, organizza in accordo con i *branch* regionali, incontri su varie tematiche del *Construction Project Management*. Diffondere la cultura della gestione del progetto infatti, al netto della formazione specifica, aiuta in maniera consistente a sensibilizzare i professionisti ed i soggetti economici, verso tutte quelle tematiche che sono il fulcro del Project Management nel mondo delle costruzioni. Questo settore infatti sta subendo una vera e pro-pria rivoluzione sia dei processi di gestione del progetto sia di quelli riguardanti la progettazione di design, ovvero il *Building Information Modelling*. La stessa Construction Extension richiamano, in vari passaggi dei capitoli i vantaggi derivanti per questo settore dall'uso di sistemi informativi che impattano in maniera significativa in aree strategiche di Project Management, quali l'integrazione, la comunicazione, i *claim* (riserve), etc. Sono stati diversi gli appuntamenti nei quali gli speaker del comitato si sono alternati e diversi sono gli appuntamenti che ci aspettano per la fine del 2017. Una delle novità più interessanti è rappresentata dal fatto che diversi *branch* che fanno parte degli altri due Chapter (*Southern* e *Northern*), hanno mostrato un altissimo intesse verso i temi trattati dai nostri volontari. Il comitato quindi si candida a diventare il primo comitato inter-Chapter settoriale essendo in grado, attraverso gli eventi ed i vari incontri, di innescare, come si diceva poc'anzi, quella sensibilizzazione utile al cambio di paradigma professionale del settore dell'edilizia. Prossimo appuntamento con *l'Ordine degli Ingegneri di Modena* ed il *Branch Emilia Romagna*.

I Volontari del Comitato Edilizia e Infrastrutture

Dai nostri Branch Territoriali

Branch Marche: la collaborazione con l'Università di Urbino e col PMI Northern Italy Chapter ha portato significativi risultati

Nel mese di luglio Università di Urbino, in collaborazione con il PMI Italy Chapters, ha organizzato la 2ª Edizione della *Summer School* in Project Management. Tale iniziativa si è inserita in un percorso di sviluppo dell'area del Project Management, in termini di didattica e di ricerca, avviato da alcuni anni dall'Università con il coinvolgimento crescente di studenti della Scuola di Economia e di imprese e professionisti del territorio ed in collaborazione con il PMI Central Italy Chapter (CIC) ed il PMI Northern Italy Chapter (NIC).
Esso costituisce, quindi, una significativa esperienza di collaborazione tra i Chapter italiani, che hanno collaborato in modo proficuo e sinergico.
La *Summer School* in Project Management ha lo scopo di introdurre, all'interno di una settimana intensiva, alle metodologie del Project Management utilizzando come principale riferimento gli standard del PMI.
Anima dell'iniziativa è il Prof. **Angelo Caruso**, docente a contratto della Scuola di Economia e consulente esperto di Project Management per imprese e istituzioni, affiancato da alcuni docenti della Scuola di Economia impegnati su tematiche specifiche del Project Management (*HR Management*, *Project Communication*, *Project Cost Management*, *Project Quality Management*).

L'organizzazione della Summer School

Il corso si è svolto nella settimana 17-21 luglio 2017 e si è articolato in lezioni frontali, laboratori, *talk* e lavori di gruppo per un totale di 101 ore.
Il corso ha affrontato tutte le aree di conoscenza ed i gruppi di processo definiti dal PMBOK®, organizzati nel seguente programma:

- Fondamenti e Metodologie di Project Management
- Il *framework* di Project Management del Project Management Institute (PMI®)
- *Project Integration Management*
- *Project Scope Management*
- Il ruolo del Project Manager
- *Project Communication Management*
- *Project Stakeholder Management*
- *Project Cost Management*; *Project Finance*
- *Earned Value Method*
- *Project Quality Management*
- *Project Risk Management*

In qualità di Direttore del Branch Marche ho avuto l'opportunità di partecipare ad un talk è dedicato alla presentazione del PMI, delle sue certificazioni internazionali e delle attività del PMI Central Italy Chapter.

I risultati

La seconda edizione della *Summer School* ha confermato il successo della prima edizione. Essa ha, infatti, riscosso un notevole interesse, anche al di fuori del territorio regionale (59 domande di partecipazione e 32 partecipanti selezionati) ed un elevato livello di soddisfazione rilevato al termine dell'iniziativa.
Molto variegata la provenienza dei partecipanti: società di ingegneria, imprese industriali, società di consulenza (marketing, euro-progettazione), cooperative no-profit, aziende ospedaliere ed università.
Tre imprese del territorio della Regione Marche hanno scelto di far partecipare gruppi di manager e collaboratori con lo scopo di inserire al loro interno conoscenze e sensibilità per avviare progetti di cambiamento.
I partecipanti hanno mostrato un grande interesse alle certificazioni in Project Management ed all'opportunità di far parte di un network di professionisti di provata esperienza in Project Management.

Le prossime iniziative del Branch Marche

Il Branch Marche, che attualmente annovera 37 iscritti ed 86 membri nel Gruppo Linkedin, sta proseguendo la sua attività sul territorio della Regione Marche.
Le prossime iniziative riguarderanno:

- l'organizzazione di un seminario in collaborazione con il Club per le Tecnologie dell'Informazione e dell'Innovazione del Centro Italia (Club Ti Centro) finalizzato alla diffusione della cultura del Project Management anche nelle aziende medio-piccole del territorio,
- il consolidamento dei rapporti con le Università del territorio, attraverso la stipula di apposite convenzioni.

Un grazie particolare va al gruppo di volontari (**Maria Boschetti**, **Leonardo Pergolini**, **Alessandro Midiri**, **Badiali Marco**, **Simone Viviani**, **Anna Maria Felici**) che insieme a me con entusiasmo e massima collaborazione si occupa dell'organizzazione delle iniziative.

Foto di gruppo dei partecipanti alla Summer Scool 2017

Risk & Stakeholder Management

Il 4 Luglio a Grosseto abbiamo analizzato queste due fondamentali *Areas of Knowledge* del PMBOK®

L'apertura dei lavori a Groseeto

Dopo le prime iniziative dello scorso anno, Grosseto e il PMI Central Italy Chapter continuano ad incontrarsi. Il 4 Luglio, presso l'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Grosseto, si è svolto un interessante seminario dedicato a due Aree di Conoscenza del PMBOK: il Risk Management e lo Stakeholder Management. Il tutto grazie all' organizzazione e intraprendenza del nostro referente a Grosseto, **Gianluca Troiano**.

Si è iniziato con un introduzione del Presidente del PMI Central Italy Chapter **Sergio Gerosa** che ha presentato, a questa nuova realtà, tutti i numeri e le iniziative del nostro Chapter, tra cui il 1° Forum nazionale di Project Management (organizzato in collaborazione con i tre Chapter Italiani del PMI) che si terrà a Firenze il 6 Ottobre 2017 sul tema dei Progetti Complessi.

L'intervento introduttivo di Luca Romano

Successivamente ha preso la parola il direttore dello Sviluppo Professionale **Luca Romano** cha ha presentato una panoramica sul PMBOK, con le sue Aree di Conoscenza e i Gruppi di Processo, dando particolare risalto alla possibilità di *tailoring* e ponendo in questo modo l'accento sulla flessibilità degli standard del Project Management Institute per adattarsi alla gestione di tutti i progetti.

L'intervento di Lidia Chicca

La parola è dunque passata **Lidia Chicca**, Risk Manager di Thales Alenia Space, che ha presentato l'area di conoscenza del Risk Management. Di particolare interesse la parte riguardante il metodo Montecarlo e le sue applicazioni nell'industria aerospaziale. I risultati ottenuti in questo campo sono motivo d'orgoglio della nostra industria, e sono stati presentati recentemente al *PMI EMEA Congress* del 1-3 Maggio a Roma (evento internazionale in cui il nostro Chapter è stato uno dei protagonisti, con questa ed altri interventi).

Anna Maria Felici interagisce con la platea

Il seminario si è concluso con l'intervento di **Annamaria Felici** che ha presentato invece l'Area di conoscenza della gestione degli *stakeholder*. Ricorrendo anche ad esempi reali, si è evidenziata l'importanza delle persone e dei gruppi d'interesse in un progetto e come le relazioni tra questi possano costituire un serio rischio per il progetto se non gestite in maniera opportuna. Se queste relazioni non funzionano correttamente, è l'intero progetto a fallire. Sono state pertanto presentate le *best practice* (e gli standard) proposti dal Project Management Institute per gestire un aspetto così importante.

I partecipanti all'iniziativa

Un ringraziamento da parte del Chapter a tutti gli intervenuti ed in particolare l'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Grosseto e il Responsabile della Formazione **Gianluigi Ferrara** per la disponibilità e per l'attenzione dimostrata verso le tematiche del Project Management. E naturalmente la collaborazione con l'Ordine degli Ingegneri (a Grosseto e nelle altre province della Toscana) non si fermerà qui, ma proseguirà per dare un servizio sempre migliore ai nostri soci "ingegneri".

Costruiamo il Futuro #8 a Chieti

L'8 Luglio a Chieti (Abruzzo) si è parlato di innovazione e best practice nel comparto delle Costruzioni

Sabato 8 luglio 2017 presso la sala congressi dell'hotel "S", a San Giovanni Teatino, si è svolto un seminario organizzato dal PMI Central Italy Chapter (Branch Abruzzo & Comitato Edilizia e Infrastrutture) dal titolo "Costruiamo il futuro #8 – Innovazione e best practice nel comparto delle costruzioni". L'evento è stato realizzato in collaborazione con l'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Chieti e coordinato dal direttore del Branch, Venera Monaco.

Il tema principale di Costruiamo il Futuro #8 è stata l'innovazione e le buone pratiche nel comparto delle costruzioni. Hanno partecipato relatori appartenenti ad importanti imprese di costruzioni presenti nel territorio Abruzzese e nazionale.

Dopo i saluti di **Elba Iezzi**, Vice Presidente dell'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Chieti, ha aperto il seminario **Emidio Primavera**, Direttore del Dipartimento Opere Pubbliche, Governo del Territorio e Politiche Ambientali che ha illustrato il *master plan* Abruzzo, un programma di investimenti che coinvolge tutta la regione sui temi dell'ambiente, sviluppo economico e produttivo, turismo e cultura. **Tonino Parente,** Direttore Tecnico della Di Vincenzo Dino S.p.A. ha esposto il progetto del nuovo ponte Flaiano sul fiume Pescara, appena inaugurato, che rappresenta un'opera strategica per la città oltre ad essere un capolavoro di ingegneria moderna. Ne ha narrato la storia della realizzazione e la relativa gestione dei cambi che non hanno assolutamente impattato in maniera significativa sui tempi di progetto. **Milena Coccia**, ingegnere PhD - Funzionario Direttivo Tecnico Comune di Tortoreto, grazie al suo intervento, ha consentito una maggiore compressione dell'applicazione del Project Management alla luce della legge 50 del 2016 e SM e della determina ANAC 1096:2016 che individua la figura del RUP come Project Manager. **Stefania Boni**, PMP® e volontaria del Comitato Edilizia ed Infrastrutture, ha trattato le *best practice* internazionali dei *claim* nel mondo delle costruzioni analizzando i passaggi indicati dalla *Construction Extension* del PMBOK®. **Marco Foschi**, Direttore degli Affari Legali e Societari della Toto S.p.A. ha relazionato sulle buone pratiche nella gestione delle riserve dei lavori pubblici in abito nazionale, trattando l'argomento, che va dalle definizioni in ambito giuridico, alle evoluzioni legislative fino ad arrivare alla gestione nella fase di gara e alla gestione del contratto grazie alle buone pratiche della gestione documentale. Non sono mancati gli interventi di **Venera Monaco**, Direttrice del Branch Abruzzo, che ha presentato il Branch e le numerose iniziative sul territorio e di **Antonio Ortenzi**, Responsabile del Comitato Edilizia e Infrastrutture, che ha presentato i volontari, ripercorrendo la storia degli eventi della serie "Costruiamo il Futuro" e lanciando il prossimo appuntamento di "Costruiamo il Futuro#9". Ha inoltre illustrato la *Construction Extension* al PMBOK®, un importante strumento per il mondo del Project Management nelle costruzioni. Il dibattito ha permesso un confronto diretto con i relatori e una maggiore trattazione delle tematiche.

L'evento ha avuto un ottimo seguito grazie anche ai feedback ed ai complimenti arrivati dai *like* ed dai *post* sui *social network* anche nei giorni successivi all'evento.

Protagonisti a Chieti (da sx): Marilena Taddei, Antonio Ortenzi, Tonino Parente, Milena Coccia, Stefania Boni, Marco Foschi e Venera Monaco

Quando si gioca con il Lego® si può anche imparare a lavorare

20 Settembre: Un Aperitivo di PM un po' particolare

Tutto è pronot per giocare con i Lego®

Il 20 settembre il nostro Aperitivo di Project Management è stato diverso dal solito. Abbiamo infatti giocato con i Lego®! E' stata l'occasione per la presentazione della metodologia LSP con un workshop della durata di un paio d'ore dal titolo "*Lego Serious Play*®, una metodologia per la co-progettazione".
Lego Serious Play® è una metodologia che facilita la comprensione, il miglioramento e la progettazione delle performance di un' organizzazione. Aiuta dirigenti, Project Manager e dipendenti a mettere in gioco le proprie competenze trasversali per comunicare in maniera orizzontale e facilitare la costruzione condivisa di processi risolutivi, giocando seriamente con i mattoncini Lego®.
Durante la serata la nostra speaker e facilitatrice, **Paola Santoro**, ha guidato un workshop per presentarci le potenzialità della metodologia per il nostro settore. Abbiamo lavorato in gruppo (5 tavoli da 5). Abbiamo iniziato con una fase di *warm up* per prendere confidenza con i mattoncini e allinearci tutti, mettendo in equilibrio le sfide di costruzione che ci venivano di volta in volta richieste e la nostra capacità di rendere attraverso le metafore 3D (i modellini costruiti) i concetti che volevamo esprimere.
Abbiamo così potuto comprendere come le nostre mani siano il motore di ricerca del nostro cervello e come esse ci aiutano, pescando tra i mattoncini, a dare forma alle idee e a co-generare soluzioni condivise.
Poi siamo entrati nel vivo del gioco provando a rappresentare individualmente il modello del "Project Manager da incubo" nel quale forse abbiamo intravisto qualche nostro difetto e ritrovato le difficoltà di collaborazione che spesso incontriamo nel nostro mestiere.

Il risultato di un duro lavoro

Successivamente abbiamo iniziato il gioco della progettazione costruendo individualmente le nuove sfide che il Project Management deve affrontare. Costruendo individualmente siamo riusciti a far emergere minacce e opportunità del nostro mestiere.

Momenti di creatività

Abbiamo concluso il gioco mettendo insieme i nostri modelli individuali per rielaborarli e interpretarli, dopo una fase di negoziazione, in un modello condiviso che mostrasse un unico scenario sulle sfide che il Project Management deve affrontare nell'era della digitalizzazione. Il momento di *problem solving* collettivo finale è stato un confronto interessante e molto profondo (nonostante il poco a disposizione limitato ad un evento Aperitivo).
Durante la fase di confronto collettivo sono venuti fuori così 5 modelli condivisi che avevano in comune diversi aspetti e che distanziano per altri secondo la logica che " il tutto è superiore alla somma delle parti ".
Pensare con le mani ci ha aiutato ad andare nella profondità dei temi riducendo sprechi di tempi e di risorse. E infine siamo riusciti ad apprendere di più dai nostri compagni di tavolo in un'ora e mezzo di gioco che in ore e ore di confronto verbale

Orlando Lio con Paola Santoro

Webinar: per saperne di più senza avere il tempo per farlo

Continuano con grande successo i nostri webinar

Proseguono per tutto il 2017 i consueti appuntamenti con i webinar, per un totale di diciotto appuntamenti nel corso dell'anno.
Come ormai da molti anni il percorso di formazione e di acquisizione delle PDU può avvenire attraverso l'utile e semplice strumento dei webinar, sempre molto apprezzato dai nostri Soci.
Nel 2017 sono state introdotte due novità che sono state accolte con piacere da molti dei nostri soci.
Oltre alla pausa pranzo, dalle 13.00 alle 14.00 si sono organizzati alcuni eventi anche dalle 18.00 alle 19.00 per dare la possibilità anche ad altri soci di seguire i nostri ospiti.
Un'altra novità è stato l'aumento degli speaker stranieri per poter conoscere anche altri punti di vista internazionali con speaker di prestigio.
In merito ai contenuti già proposti o che saranno presentati nei prossimi eventi la linea guida è stata quella di fornire approfondimenti su specifiche tematiche legate ai tre lati del *Talent Triangle*.
Il nuovo anno è iniziato con un evento, il 31 Gennaio sulle "Novità attese PMBOK®", di approfondimento delle novità del libro di riferimento. Gli speaker sono stati **Anna Maria Felici**, *Past President*, e **Luca Romano**, responsabile dello sviluppo professionale.
Il secondo evento ha visto l'approfondimento della "*Software Extension of the PMBOK*", utile soprattutto per i soci appartenenti al settore dell'ICT e disponibile nella libreria gratuita del PMI. L'evento è stato condotto da **Carmine Paragano**, responsabile del Comitato ICT del nostro Chapter, e **Paola Russillo**, di CDTI.
Il mese di febbraio si è concluso con il primo ospite straniero, **Andrea Aparo**, che ha presentato un interessante webinar sul tema "*Are You Pondering What I am Pondering? Eccentric Considerations on Strategic Management*".
Due sono stati invece gli appuntamenti con cui **Luca Romano**, presidente dello sviluppo professionale, ha approfondito la tematica del Portfolio Management con due webinar dal titolo "Il Project Portfolio Management – riflessioni per un mondo che cambia" che si sono tenuti il 14 Marzo e l'11 Aprile.
I due eventi sono stati intervallati, il 28 Marzo, da un interessante incontro con **Luigi Buglione**, presidente del GUFPI-ISMA, ed esperto internazionale di metriche del software, che ha tenuto un webinar su "Conosciamo i manuali del PMI, un approfondimento sulle stime di progetto".
Ad aprile è stato poi effettuato un webinar con il comitato Clinica, Farmaceutica e Medicale, **Giulio Iachetti**, che ha tenuto un evento dal tema "Il Project Management nel settore Sanitario, esperienze e peculiarità".

Alfonso Bucero

A maggio si è avuto un altro evento internazionale con la partecipazione di **Alfonso Bucero**, fondatore di una sua società di Consulenza ed insignito dal PMI® del titolo di *PMI Fellow*, per le tante attività svolte nella promozione del Project Management.
Alfonso Bucero ci ha presentato il suo punto di vista su "*Achieving Management Commitment for Project Success*" sull'importanza del *commitment* ed il ruolo della comunicazione nella gestione dei progetti.
A giugno si sono approfondite le tematiche di *soft skill*, ovvero la gestione della relazione all'interno di un team con l'intervento di una coach e formatrice, **Odile Robotti**, che ci ha parlato de "Le competenze Intangibili per il Project Manager" illustrando come sia sempre più importante.
Le tematiche di *Information Technology* sono state approfondite anche da **Giovanni Procaccino**, CDTI, con un evento dal titolo "Il Project Management nel settore ICT, le sfide e le prospettive future" in cui sono state discusse le tematiche inerenti un settore in continua evoluzione come quello dell'ICT ed in cui lavorano molti nostri soci.
A luglio si è tenuto l'ultimo webinar prima della pausa estiva con un intervento del responsabile del comitato Sociale e Sostenibile **Andrea Di Ciò** che ha presentato il suo evento sul tema "*Sustainability in Project Management: from strategy to practice*".
Il rientro dalle vacanze è contrassegnato da un altro intervento di prestigio con un ospite straniero, **Brandon Olson** sul tema delle metriche alternative ovvero "*Alternative Project Evaluation Metrics*".

Brandon Olson

Nuovi webinar sono in programma per gli ultimi mesi dell'anno, ma il comitato Eventi è già al lavoro per i webinar 2018 per proporre sempre spunti interessanti e speaker prestigiosi ai nostri soci per una formazione sempre di qualità.

1° Forum Nazionale: Tutto esaurito!

E' quasi tutto pronto per quello che sarà l'evento dell'anno per il Project Management in Italia: e adesso, tutti a Firenze!

Un grande evento per celebrare una alleanza strategica!

Proseguono i preparativi per il 1° Forum Nazionale del PMI Italy, un evento co-organizzato dai tre Chapter Italiani del PMI. Oltre al PMI Central Italy Chapter, che ospiterà l'evento, sono coinvolti anche il Northern Italy Chapter e il Southern Italy Chapter.
E sarà solo il primo di una lunga serie di eventi di questo tipo itineranti nella penisola: la seconda edizione del Forum si terrà nel 2018 a Napoli (con il PMI-SIC come Chapter organizzatore). Il prossimo 6 Ottobre sarà una grande giornata di formazione e networking in cui i tre Chapter italiani vogliono sancire la collaborazione già attiva su molti fronti e celebrarla con un evento memorabile.

La locandina del 1° Forum Nazionale

Logistica e Organizzazione

Nella scelta della location abbiamo puntato direttamente al cuore della città. Un evento così importante non può che svolgersi al centro di Firenze, a 100mt dalla stazione d i Santa Maria Novella facilitando così i soci e gli amici che ci raggiungeranno da tutta Italia e dall'estero.

Il 6 Ottobre vi accoglieremo al Palazzo degli Affari, una moderna struttura polivalente e flessibile, capace di armonizzare l'arte contemporanea e la tecnologia.
L'organizzazione dell'evento, gestito ovviamente come un vero e proprio progetto, è affidata ad un team congiunto dei tre Chapter, coordinato dal nostro **Walter Romano** (Project Manager dell'evento), da **Donatella Calderini** (NIC) e **Antonello Volpe** (SIC). E dopo la straordinaria prova data lo scorso anno come PM dell'Evento Internazionale per il nostro 20° Anniversario, a condurre le danze come *event manager* il 6 Ottobre avremo il nostro **Filippo Alessandro**, oltre a tanti dei Volontari, provenienti sia dalla Toscana che dal resto d'Italia. Perché sono loro, come sempre, la forza motrice della nostra associazione.

Progetti Complessi, dai mega-progetti alle *mission impossible*

Il tema dell'evento sarà "*Complex Projects*: dai mega-progetti alle missioni impossibili". Vogliamo raccontare come aziende e istituzioni gestiscono progetti complessi. E non solo la complessità intrinseca legata a dimensioni e budget, ma quella legata agli aspetti più diversi: stakeholder, sfide tecniche e tecnologiche, ambiente estremo, implicazioni sociali e politiche, ecc. Lo faremo attraverso esempi concreti di gestione, study case di grande rilevanza, speaker eccezionali.

Grandi Speaker per un grande evento

Avremo ospiti sia nazionali che internazionali e per l'occasione sarà disponibile il servizio di traduzione simultanea (italiano-inglese, inglese-italiano) per coloro che ne indicheranno la necessità in fase di registrazione.
Apriremo i lavori con un Keynote Speaker d'eccezione: **Thomas Walenta**, membro del Board of Directors del Project Management Institute.

Thomas Walenta è PMP® dal 1998 e PgMP ® dal 2014. Dal 2002 insegna Project Management presso l'Università di Scienze Applicate di Darmstadt in Germania. Ha guidato progetti, PMO e programmi per una certa varietà di clienti IBM nell'integrazione di sistemi, software, outsourcing e sviluppo di strategie.
È stato PMI Frankfurt Chapter President per quasi otto anni, ha avuto un mandato di tre anni come PMI's Board of Directors 2006-2008 e dal 2011 è stato membro del comitato del PMI per la valutazione dell'etica, a cui ha continuato a contribuire in qualità di "Chair" nel 2016. Parallelamente a questi ruoli di leadership, Thomas Walenta ha svolto ruoli globali di volontariato: ad esempio per lo sviluppo di standard PMI, per il premio PMI Project of the Year, per le revisioni delle applicazioni come R.E.P. e di scrittura degli "item" degli esami. Ha scritto capitoli per due compendi di Project Management e molti articoli per le pubblicazioni online. È uno dei 25 consulenti globali del PM World Journal.
Con la sua presentazione, basata sul "*Pulse of the Profession*®" 2017, imparerete cosa rivela l'ultima ricerca del PMI riguardo ai risultati di progetto e di programma.
La mattinata sarà completata da grandi ospiti internazionali:

- Partiremo con **David Hillson**, noto anche nel mondo PMI® come il *Risk Doctor*, è riconosciuto a livello internazionale come massimo pensatore e professionista esperto nella gestione dei rischi. Scrive e parla ampiamente sul tema, con undici libri principali e molti articoli sul rischio. David ha ricevuto molteplici premi sul suo lavoro nello sviluppo della gestione dei rischi nel corso di molti anni, includendo l'essere riconosciuto come l'inaugurale "Personalità del rischio dell'anno" (2010-11) dall'Istituto di *Risk Management* (IRM). Ha ricevuto borse onorarie dal Project Management Institute (PMI®) e

dalla *Association for Project Management* (APM), ed è stato eletto membro dell' IRM, del *Royal Society of Arts* (RSA), e del *Chartered Management Institute* (CMI).

Tutti gli speaker della giornata

- **Mark Kozac Holland**, PMP®, il cui workshop sul Titanic lo scorso anno ha avuto un grandissimo successo proprio a Firenze. Mark ha ottenuto il titolo di PhD alla *Salford Business School*, UK (2014) dopo la laurea con onore in Scienza, Informatica e Statistica all'Università di Salford. Autore dietro la serie business "*Lessons from History*", dal 1983 sta attraversando i mondi delle imprese e dell'IT facendo sì che i progetti si realizzino. È consulente business certificato, autore di numerosi libri e un noto speaker. Mark è sempre stato interessato a tracciare l'evoluzione della tecnologia e delle tre rivoluzioni industriali degli ultimi 300 anni. Durante il recupero di un progetto fallito di servizi finanziari ha utilizzato l'analogia Titanic per spiegare agli executive del progetto perché il progetto era fallito. Il recupero del progetto stava per durare 2 anni e 8 milioni di dollari di costo rispetto al costo originario di 2 milioni di dollari e la durata di 1 anno.
  Nella sua presentazione ci parlerà del Project Management nella costruzione del Duomo di Firenze effettuato da Filippo Brunelleschi nel quindicesimo secolo. Esso è stato il più significativo progetto di un duomo in Europa nel 1300, e probabilmente il più significativo progetto di un duomo in Europa in 1300 anni.
- **Tony Welch** *Vice President Bid & Project Management* di Thales. Nel Gruppo della Tecnologia Marittima Britannica Tony Welch si è specializzato in *Risk*, *Schedule* ed *Earned Value Management* e ha fornito il sostegno a numerosi programmi principali di difesa del Regno Unito. Nel 2003, Tony è stato nominato al consiglio di amministrazione di BMT Sigma Limited, una nuova società specializzata in *Performance Management*. All'inizio del 2003 gli è stato chiesto dall'Agenzia di Approvvigionamento per la Difesa di svolgere un ruolo fondamentale nella riforma del programma Nimrod MRA4 del Regno Unito. All'inizio del 2008, Tony è stato nominato al consiglio di amministrazione di BAE Systems Large Aircraft Business. Nell'agosto 2009, Tony è stato reclutato a Fujitsu Services per assistere un programma malridotto di trasformazione globale. Nel 2011 Tony si è unito al settore dei Trasporti (GTS) di Thales UK come *Bids and Program Management Director*.
  Thales, come molti dei suoi concorrenti sul palcoscenico globale, affronta sfide significative nella fornitura di progetti internazionali che si basano su un'efficace consegna da parte di molti enti di business, paesi di origine e partner. Sui progetti su larga scala di questa natura, è sin troppo facile perdersi nel caos che può portare la gestione di molti enti di business e di stakeholder. Nel suo intervento, Tony definirà le iniziative intraprese dal Gruppo per migliorare l'efficienza della consegna sia nelle fasi di offerta che di consegna dei progetti nei settori "*People, Practices & Tools e Ecosystem*".

Dopo la pausa per il pranzo, il pomeriggio invece sarà dedicato alla dimensione nazionale dei progetti complessi:

- Il Prof. **Giovanni Azzone**, è nato a Milano nel 1962. Nel 1986 si è laureato in Ingegneria delle Tecnologie Industriali ad Indirizzo Economico-Organizzativo presso il Politecnico di Milano. È professore di I[a] fascia di Economia e Organizzazione Aziendale al Politecnico di Milano dal 1994, di cui è stato Rettore dal 2010 al 2016.
  È presidente di Arexpo, membro del Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane SpA, del Comitato Etico di AssoCunsult di Confindustria, del SIBAC-Seoul International *Business Advisory Council*, del Consiglio per l'Accreditamento delle università svizzere e del Consiglio scientifico della Fondazione Piano. Nel settembre 2016 è stato incaricato dal Governo Renzi di coordinare la struttura di missione responsabile del progetto Casa Italia; l'incarico è stato confermato dal Governo Gentiloni.
- **Chiara Montanari**, *Expedition Leader* di progetti di ricerca in Antartide, è *Life-explorer*, *Travel Addicted* e ingegnere. Inoltre, è esperta in *management*, *leadership* e *team-work* in ambienti estremi. All'attivo ha cinque missioni in Antartide. Per sette anni è stata *Interface Manager* e consulente sulle strategie di risparmio energetico nelle basi di ricerca in Antartide. Ha lavorato come *Operations Manager* in UK nel settore innovazione e Start-up digitale. Ha un master in management ed è stata ricercatrice al Politecnico di Milano, dove attualmente si occupa di trovare sinergie tra università e imprese. Collabora con il Centro di ricerca sulla Complessità di Bergamo per sviluppare metodologie di trasferimento in ambito or-

ganizzativo delle competenze che si acquisiscono nelle esperienze di vita-lavoro in Antartide. Nel 2014 è stata insignita dell'Ambrogino d'oro e nel 2015 ha pubblicato (Mondadori) il libro dell'ultima spedizione sul Plateau Antartico in cui propone l'ambiente estremo come metafora del mondo contemporaneo, caratterizzato da elevata complessità, incertezza e cambiamento continuo

- **Gianluca Bocchi**, è attualmente Professore Ordinario all'Università di Bergamo, Dipartimento di Scienze Umane e Sociali, dove insegna Filosofia della Scienza, Scienze della Globalizzazione e Lineamenti di Storia Globale. Ha condotto studi di filosofia all' Università di Milano, dove si è laureato in filosofia della scienza con il Prof. Ludovico Geymonat: dopo la laurea, negli anni ottanta, ha svolto attività di ricerca e di insegnamento presso la Facoltà di Psicologia e di Scienza di Formazione dell' Università di Ginevra sotto la direzione del Prof. Alberto Munari.
  Presso l'Università di Bergamo, è anche direttore del CERCO, il Centro di Ricerca sulla Complessità dedicato dall'Ateneo alle teorie, alle ricerche e alle pratiche sul tema della complessità nelle scienze umane, sociali e naturali. A Bocchi si deve l'introduzione in Italia del filone di studi sulle scienze e la filosofia della complessità, grazie in particolare alla pubblicazione del volume La sfida della complessità (con Mauro Ceruti, Feltrinelli, Milano, 1985; 2° edizione con nuova introduzione Bruno Mondadori, Milano, 2007).
  Chiara Montanari e Gianluca Bocchi nel loro intervento affronteranno il tema dello sviluppo di un *mindset* dell'incertezza che, non potendo prevedere la prossima discontinuità, ma sapendo che arriverà, possa trasformarla in opportunità, evitando di essere intrappolati nella "sindrome del successo" che ci fa restare attaccati a quello che funziona e che ha sempre funzionato.
- **Alessandro Dolci** è Direttore di progetti LNG per il business di *Turbomachinery & Process Solutions* (TPS) presso Baker Hughes, società GE (BHGE). Alessandro, sede a Firenze, riporta al VP Global Projects di TPS. In questo ruolo, Alessandro ha la responsabilità di guidare l'esecuzione del portafoglio progetti TPS LNG, fornendo padronanza operativa e competenze di esecuzione all'organizzazione TPS e alla leadership globale delle operazioni attraverso il segmento LNG e la capacità di esecuzione regionale. Alessandro Dolci ci parlerà di come Padroneggiare la complessità nei progetti "Oil & Gas".
- **Marco Lunardi** Project Manager di Fincantieri, si è laureato in Ingegneria Gestionale a Padova, per poi trasferirsi a Londra per apprendere l'inglese, e successivamente a Trieste per lavorare in Fincantieri nell'ambito della gestione di progetti delle navi da crociera. Nei primi anni della carriera ricopre i ruoli di *Project Planner* e di *Controller* partecipando attivamente all' implementazione in azienda degli strumenti di Project Management.
  Nel 2009 diventa Project Manager di una nave prototipo di 160 metri di lunghezza per la compagnia francese Ponant e da allora consegna, nel ruolo di PM, altre quattro navi tra cui Carnival Vista, nave ammiraglia di Carnival Cruise Line di oltre 320 metri di lunghezza. Attualmente sempre nel ruolo di PM è responsabile della realizzazione di due navi di taglia similare a Vista sempre per il gruppo Carnival.
  La realizzazione di una nave da crociera rappresenta un progetto altamente complesso in termini di prodotto, processo e stakeholder coinvolti, il cui raggiungimento dei risultati economico-programmatici e di qualità costituiscono una sfida nella sfida. La finalità dell' intervento è quello di illustrare le fasi principali del progetto, alcune delle criticità da gestire e l'adozione del modello di Project Management adottato in Fincantieri per la gestione del progetto.
- **Enrico Martines** è Direttore Formazione, Sviluppo e Innovazione Sociale, membro del board che guida Hewlett Packard Enterprise in Italia. Ha la responsabilità delle attività di *Engagement*, *Internal Communication* e *Social Innovation*. Da oltre 15 anni la sua carriera si è focalizzata nella gestione di progetti complessi di cambiamento, nella comunicazione interna e nelle iniziative di engagement. Enrico è appassionato di tecnologia ed esperto nelle scienze sociali e nelle metodologie del *coaching* e del *mentoring*. Ha guidato team internazionali e partecipato alla ideazione ed avvio di *corporate university* e costruito metodologie di performance management, sviluppo dei talenti e gestione della diversità, con particolare attenzione ai cambiamenti generazionali.
  La sua testimonianza, basandosi sull'esperienza del processo di trasformazione di Hewlett Packard, illustra le complessità e le peculiarità sia tipiche, sia atipiche, del percorso di *Change Management*, condividendo le *lesson learnt* di un processo che ha visto una azienda iconica da 350.000 dipendenti nel mondo, trasformarsi generando tre aziende *Fortune 500*.

Parteciperanno all'evento anche i tre Presidenti dei Chapter Italiani, **Sergio Gerosa** (PMI Central Italy Chapter), **Stefano Setti** (PMI NIC), **Giacomo Franco** (PMI SIC), per parlare dell'esperienza di collaborazione che è all'origine di questo grande evento. Un'occasione imperdibile non solo per poter ascoltare grandi speaker ma per poter parlare con loro negli spazi dedicati al networking.

1° Forum PMI Italy – Firenze, 6 Ottobre 2017

Gli sponsor: al nostro fianco per un evento di grande qualità

L'evento è supportato da tantissimi sponsor: 8 con profilo Gold (che saranno presenti con un loro stand il giorno dell'evento) e 5 Silver, che vi presentiamo nella prossima pagina.
Una grande giornata, formazione e networking, megaprogetti ed esperienze fuori dal comune. Vi aspettiamo a Firenze il prossimo 6 Ottobre per imparare insieme e conoscerci.

Tutti gli Sponsor dell'evento di Firenze

Parliamone con … Giacomo Franco,

Una strategia condivisa per il Project Management in Italia

Giacomo Franco è Presidente del PMI Southern Italy Chapter. Per 27 anni ha lavorato in IBM dove ha seguito progetti nazionali e inter-nazionali, 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.

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 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'onere 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 vari anni ormai sei Presidente del PMI Southern Italy Chapter. Raccontaci cosa ti ha dato questa esperienza e perché consiglieresti ad altri di dedicarsi al volontariato per il PMI?
Sono quasi sei anni che ho la responsabilità da Presidente del Chapter, dopo aver ricoperto per diversi anni il ruolo di direttore nel board e poi di VP 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 agli altri due Chapter, 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 questi 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 realizzazione di 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 fra tutti Project Management Olympic Games (PMOGs), PM 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.

La premiazione del *PMI Chapter of the Year 2016*

Giacomo Franco (sinistra) insieme a Stefano Setti e Sergio Gerosa

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 SIC opera ormai 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 PM pensando che i riconoscimenti che continuiamo ad avere (anche quest'anno siamo in finale nella competizione *Chapter of the Year* e saremo a Chicago per presenziare alla fase finale con due nostri Direttori, Angelo Elia ed Edoardo Grimaldi) e che manifestano come contribuiamo alla crescita dei PM nel nostro territorio, avranno lo stesso riscontro a livello sociale ed economico, in tutto il Sud della nostra nazione. Ottimi PM 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 (non per priorità, 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 dell'Italy Chapter con altri Enti e Associazioni, con obiettivi di innovazione sempre più spinti.

A ottobre sarai 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, è 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 *professional*.

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 PM 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

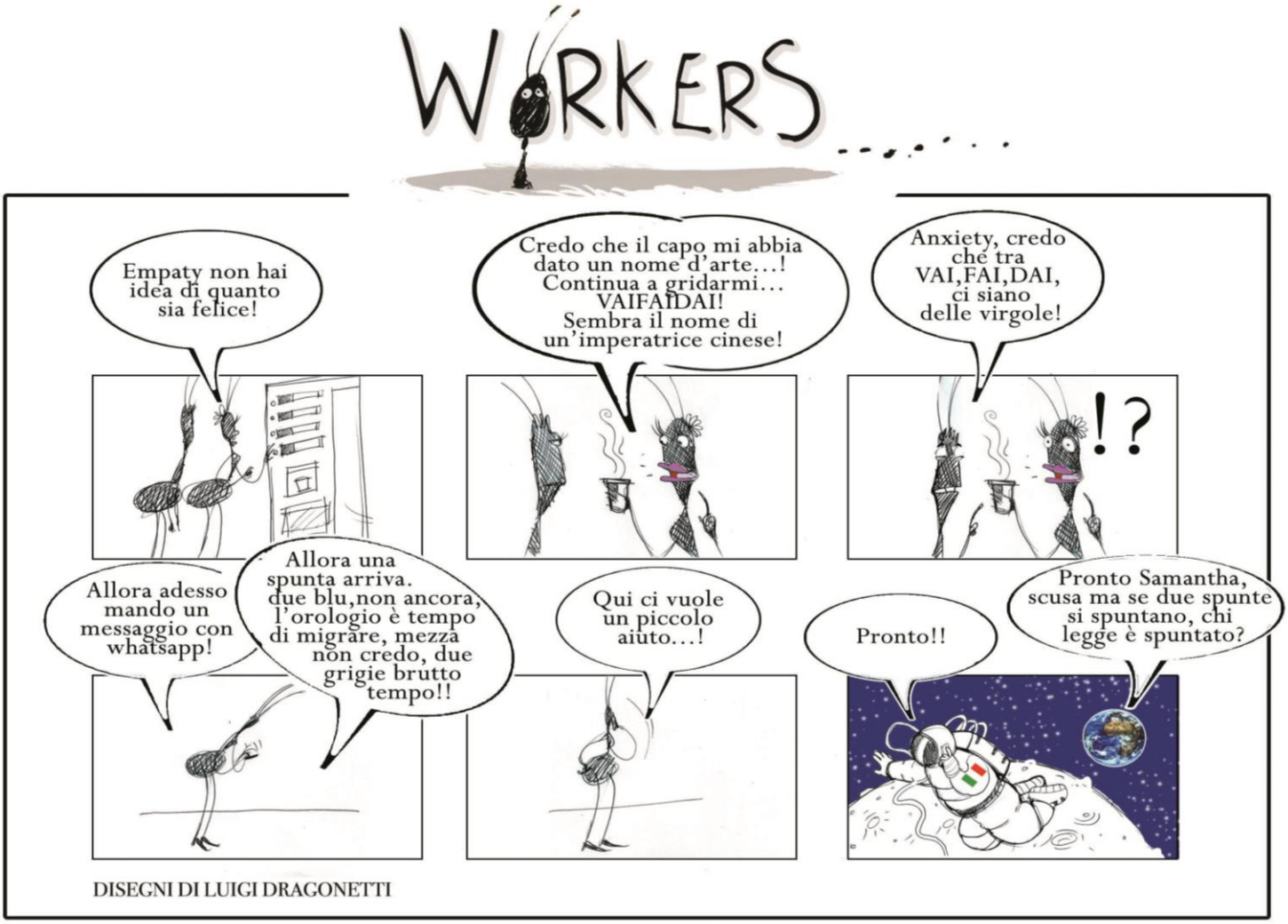
PM del futuro, quali particolari competenze dovrà avere, in quale direzione si indirizzano le *best practice*, come cambiano i contesti che si troverà ad affrontare, ecc.

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 PM 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 *t*utti 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.

Abbiamo visto che 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. Sono alcuni anni che 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 PM 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.



L'offerta formativa di PM in Italia:

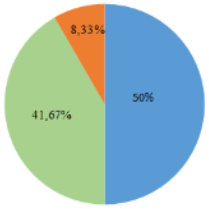
Un'analisi comparativa con USA e Regno Unito *(Seconda parte)*

In Italia, i programmi formativi senza riconoscimento di CFU si presentano sotto due forme: quella del Corso Breve e quella dei Programmi di preparazione all'esame per PMI. Ad eccezione del Corso Breve (Short Course nel Regno Unito e negli Stati Uniti), l'altra tipologia di programma non è stata individuata nel Regno Unito; negli Stati Uniti, invece, oltre ai Programmi di preparazione all'esame per PMI (*PMI Exam Preparation Program*) è stata individuata un'ulteriore tipologia di programma senza CFU (l'equivalente del Non-credit Program) e cioè il Certificates program. Le certificazioni proposte dal Project Management Institute, sia in Italia che negli Stati Uniti, hanno come prerequisito l'attestazione di frequenza di un certo numero di ore di formazione in aula; la totale mancanza di questa tipologia di corsi nelle università del Regno Unito sottintende che questo tipo di formazione sia affidata esclusivamente ad altri enti.

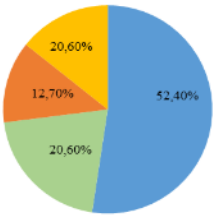
Oltre che per la tipologia, i corsi sono stati classificati anche in generali e settoriali. Sia in Italia che negli Stati Uniti e nel Regno Unito sono stati trovati una quota parte di corsi di Project Management settoriali; in particolare in Italia quasi il 14% dei corsi (12) risulta essere di tipo settoriale, negli Stati Uniti il 22% (80), mentre nel Regno Unito il 39% (63). In particolare il 50% dei corsi settoriali in Italia sono master post laurea e l'83% dei corsi settoriali del Regno Unito sono corsi di laurea, al contrario degli Stati Uniti dove, tra il gruppo di ottanta corsi settoriali, i corsi di laurea rappresentano proprio la percentuale minore, solo il 10%.

Entrando nel dettaglio dei settori applicativi, ad emergere in Italia, così come nel Regno Unito, è il settore del Construction management, mentre negli Stati Uniti è quello dell'Information Technology. Come si può notare sono stati individuati dieci principali settori di applicazione sia nel Regno Unito che negli Stati Uniti, di cui cinque comuni ad entrambe.

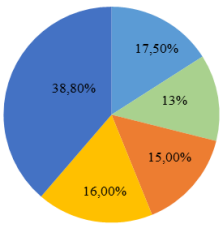
In Italia, invece, sono stati individuati solo tre campi di applicazione, due dei quali presenti sia nel Regno Unito che negli Stati Uniti. Il settore delle costruzioni e dell'IT risultano essere, insieme al settore Engineering, i settori maggiormente diffusi.



In particolare, per quanto riguarda il Regno Unito: il 52,4% dei corsi settoriali sono rivolti all'ambito delle costruzioni, il 14,3% all'Information Technology e il 12,7% all'ingegneria mentre il restante 20,6% a vari contesti applicativi.



Per quanto riguarda gli Stati Uniti si osserva che: il 38,8% dei corsi settoriali sono rivolti all'IT, il 17,5% all'ambito delle costruzioni, il 15% all'ingegneria, il 13% ai progetti di ricerca sull'*Healthcare*, mentre il restante 16% a vari contesti applicativi. Infine, per quanto riguarda l'Italia: il 50% dei corsi settoriali sono rivolti all'ambito delle costruzioni, il 41,67% all'*Information Technology* e l'8,33% all'internazionalizzazione produttiva.



Comparazione delle tematiche trattate all'interno dei corsi di laurea e post-laurea

Attraverso l'analisi dei corsi di laurea e post-laurea è stato costruito un *framework* composto da ventisei cluster tematici contenenti sia argomenti fondamentali per la disciplina del Project Management (*cluster core*) che altri maggiormente legate alla tipologia di corso. Considerando i 102 corsi di laurea identificati nel Regno Unito, i 51 degli Stati Uniti ed i 23 master in Italia, la tabella 1 riporta la presenza percentuale di tali tematiche nei tre Paesi.

I principali argomenti affrontati nei Corsi di laurea del Regno Unito e degli Stati Uniti d'America e nei Corsi multi-modulo post-laurea in Italia (in rosso sono evidenziati i cluster tematici presenti in almeno il 50% dei corsi).

CLUSTER TEMATICI	UK	USA	ITALIA
Organization and HR mgmt.	74%	68,6%	95,65%
Performance mgmt.	65%	62,7%	91,30%
Economics and business areas mgmt.	67%	49%	91,30%
Project Management Processes	88%	58,8%	82,61%
Scope and Change mgmt.	23%	19,6%	82,60%
Risk management	66%	54,9%	73,91%
Fundamentals of Project mgmt.	68%	82,4%	69,56%
Program management	25%	17,6%	60,87%
Communication management	27%	33,3%	56,52%
Tools & Techniques	77%	54,9%	47,83%

Tabella 1 – Presenza percentuale della tematica all'interno dei corsi di laurea e multi-modulo post laurea

Il *cluster* maggiormente trattato nei corsi di laurea individuati nel Regno Unito è quello da noi denominato *Project Management processes*, negli Stati Uniti è *Project Management Fundamentals*, mentre in Italia è *Organization* and *HR management*.

Tuttavia in tutti i Paesi, i *cluster* più frequentemente proposti sono Fundamentals of Project Management, *Performance management*, *Project Management processes*, Risk management e *Organization and HR management*. La tematica dello Strategic management è molto presente nel Regno Unito, anche se negli Stati Uniti la percentuale del medesimo cluster è pari al 49% ed in Italia al 39%. Il cluster *Tools & Techniques* è presente in più del 50% dei Corsi sia nel Regno Unito che negli Stati Uniti e circa il 48% delle volte nei corsi proposti in Italia. Il *cluster Economics and business areas management* presenta una percentuale maggiore del 50% solo nel Regno Unito ed in Italia, anche se negli Stati Uniti è pari al 49%. Infine, i *cluster Scope &*

Change management, *Communication management* e *Program management* presentano una percentuale maggiore del 50% solo in Italia.
In tutti e tre i paesi viene attribuita la giusta importanza ai fondamenti della disciplina racchiusi nei primi tre cluster ovvero le origini del Project Management e il significato di progetto, le tre aree di conoscenza da cui si valutano le performance di un progetto (tempo, costo e qualità) e infine le fasi del ciclo di vita di un progetto. È interessante constatare che solamente la gestione del rischio e la gestione delle risorse umane rientrano tra gli argomenti più trattati nei tre paesi.
Evidentemente, una buona gestione dei rischi e delle risorse umane sono considerate dagli organizzatori dei corsi fattori decisivi per la buona riuscita dei progetti. Interessante è l'attenzione data in Italia alla gestione delle risorse umane ed ad argomenti come leadership e gestione del team di progetto. Un argomento individuato durante l'analisi dei corsi multi-modulo post-laurea e per cui non è stato creato precedentemente un cluster apposito, è il *Project Financing*. Questo è stato incorporato nel *cluster Economics & Business areas management*, il secondo più presente in Italia, il quale prevede la trattazione di tematiche anche di natura finanziario.
Un cluster tematico che rientra tra i più trattati negli Stati Uniti e nel Regno Unito, ma non in Italia, perché trattato nel 48% dei corsi circa, è *Tools & Techniques*. In questo cluster sono presenti moduli che approfondiscono gli strumenti, le metodologie e gli approcci specifici del Project Management, oltre che a laboratori di Microsoft Project o a nuovi approcci come l'Agile PM, ma anche insegnamenti legati a strumenti specifici di alcuni dei settori di applicazione della disciplina, come il CAD o il BIM.
Per quanto riguarda i cluster meno trattati, una prima differenza di percentuale si ha in corrispondenza del *cluster Engineering and Construction Fundamentals* che nel Regno Unito raggiunge il 25%, mentre in Italia e negli Stati Uniti non arriva al 10%. Tale risultato probabilmente dipende dalla maggior presenza di corsi di laurea settoriali nel Regno Unito.
Ulteriore differenza si riscontra sulle tematiche del *service management* e *sustainability*. La prima è totalmente assente in Italia, presente solo nel 2% dei corsi degli Stati Uniti e nell'11% dei corsi nel Regno Unito. La seconda è presente in meno del 10% dei corsi in Italia, totalmente assente negli Stati Uniti, e presente in quasi il 30% dei corsi nel Regno Unito. Una percentuale tanto alta nel Regno Unito è dovuta probabilmente al fatto che gli ultimi anni, oltre ad essere stati caratterizzati da un sempre maggiore sviluppo della tecnologia, si sono distinti per la presenza di una forte attenzione alla sostenibilità ambientale.

Comparazione delle tematiche trattate all'interno degli insegnamenti nei corsi di laurea

Gli Insegnamenti individuati con le ricerche effettuate nel Regno Unito, negli Stati Uniti e in Italia sono stati analizzati sulla base di un *framework* composto da 20 cluster tematici contenenti sia argomenti fondamentali per la disciplina del Project Management che altri maggiormente legate alla tipologia di corso. Considerando i 43 insegnamenti identificati nel Regno Unito, i 157 negli Stati Uniti ed i 51 in Italia, la tabella 2 riporta la presenza percentuale di tali tematiche nei tre Paesi.
Di seguito i principali argomenti affrontati negli insegnamenti del Regno Unito e degli Stati Uniti d'America (in rosso sono evidenziati i cluster tematici presenti in almeno il 50% dei corsi)

CLUSTER	UK	USA	ITALIA
Project management processes	86%	85,2%	92,16%
Organisation and HR Mgmt.	65%	67,2%	82,00%
Performance management	74%	84,4%	80,39%
Fundamentals of Project Mgmt.	79%	64%	68,63%
Risk management	56%	46,1%	68,00%
Information technology	12%	28,9%	66,67%
International Project Mgmt.	2%	7,8%	66,67%
Scope management	23%	23,4%	63,00%
Tools & Techniques	37%	54,7%	58,82%

Tabella 2 presenza dell' argomento all' interno degli insegnamenti dei corsi di laurea

In tutti e tre i paesi gli argomenti che risultano essere maggiormente trattati sono quelli del *cluster Project Management processes*.
Dai risultati si osserva che per gli insegnamenti, i primi quattro cluster, anche se in ordine differente, risultano essere i più trattati sia in Italia che negli Stati Uniti che nel Regno Unito. I tre paesi sono accumunati, come nel caso dei corsi multi - modulo, dall'importanza assegnata alle tematiche che ruotano attorno alle performance del progetto (tempo, costo e qualità), alle fasi del ciclo di vita del progetto e all'introduzione alla disciplina del Project Management. La gestione delle risorse umane e la gestione del rischio sono le altre due aree di conoscenza che si riconfermano come maggiormente trattate in Italia, nel Regno Unito e negli Stati Uniti; in particolare la gestione delle risorse umane rientra tra i cluster trattati in più del 50% degli insegnamenti in tutti e tre i paesi, mentre le gestione dei rischi, sopra il cinquanta percento nel Regno Unito ed in Italia, pur non raggiungendo il 50% negli Stati Uniti, è comunque l'area di conoscenza maggiormente trattata dopo la gestione delle risorse umane. Il cluster *Tools & Techniques*, che supera il 50% sia in Italia che negli Stati Uniti, presenta, comunque, una percentuale del 37% nel Regno Unito le sue tematiche risultano comunque essere tra le più trattate.
I cluster *Scope management*, *Information Technology*, *Sustainability* e *International Project Management* presentano percentuali al di sopra del 50% solo in Italia. Le percentuali in Italia relative ai cluster sopra citati, risultano essere di gran lunga maggiori rispetto agli altri due paesi. Inoltre gli argomenti legati ai campi di applicazione del Project Management, quali in particolare l'Information Technology e l'Engineering, risultano essere nettamente più presenti nei programmi degli insegnamenti erogati in Italia e, in misura minore negli Stati Uniti.

Considerazioni conclusive

L'analisi del campione ha permesso di identificare 87 corsi di PM in Italia, 360 corsi negli Stati Uniti, mentre nel Regno Unito sono stati individuati 160 corsi. Estremamente rilevante è il fatto che, mentre in Italia ed in Inghilterra circa il 50% delle università propongono un corso sulla gestione dei progetti, negli Stati Uniti, terra d'origine della disciplina e delle principali associazioni professionali di PM questo dato sale al 91%. È evidente come la disciplina del PM sia profon-

damente innervata all'interno dei percorsi formativi di diversi corsi di laurea, probabilmente anche grazie al ruolo delle associazioni professionali come il PMI. L'evidenza di questo fenomeno tipico del contesto statunitense è comprovata anche dal numero elevato di *non-credit program* (il 42,2% del campione) ovvero *short course*, *certificates program* e *PMI Exam preparation program*.
Una percentuale così elevata relativa ai *non-credit program* negli Stati Uniti sottolinea, inoltre, l'approccio pragmatico di questo Paese alla disciplina del Project Management: infatti, tali programmi sono generalmente caratterizzati da laboratori e applicazioni pratiche di strumenti e tecniche di PM, e dunque orientati a lavoratori già nel settore o comunque a chi ha delle finalità concrete di breve periodo, in quanto corsi con un forte contenuto "professionalizzante".
Quasi il 60% dei corsi individuati in Italia sono insegnamenti, circa il 30% sono corsi multi-modulo post-laurea, mentre solo una piccola percentuale è costituita da programmi non associati a CFU, al cui interno troviamo corsi brevi e programmi di preparazione all'esame di certificazione PMP. Un risultato ancora differente si ottiene dall'analisi effettuata nel Regno Unito in cui, su 160 corsi individuati, la percentuale maggiore, pari al 60%, è rappresentata dai corsi di laurea seguiti dagli insegnamenti e, infine, dagli short course, l'unica tipologia di non-credit program individuata nel Regno Unito, che costituisce l'11% del totale.
Il fatto che in Italia si abbia una percentuale tanto alta di insegnamenti (anche se il valore assoluto è limitato rispetto al numero complessivo di università) mette in luce la crescente importanza attribuita alla disciplina in ambito accademico. Al contrario l'elevata percentuale di corsi di laurea nel Regno Unito evidenzia un maggior consolidamento della disciplina del PM nel contesto accademico, consolidamento che si traduce anche in un potenziamento del settore della ricerca sul PM.
Per quanto riguarda l'analisi dei corsi generali e settoriali, negli Stati Uniti è stata individuata una percentuale leggermente inferiore di corsi settoriali rispetto al Regno Unito. In Italia, invece, il numero di corsi settoriali risulta di gran lunga inferiore rispetto agli altri due Paesi. Dal punto di vista dei settori di applicazione, è emerso che in Italia e nel Regno Unito il più diffuso sia quello del *Construction*, mentre negli Stati Uniti quasi il 40% dei corsi settoriali individuati sono applicati al settore dell'Information Technology. Indubbiamente questo dato è influenzato dai differenti contesti industriali.
Dall'analisi dei contenuti di tutte le tipologie di corso proposti in Italia risulta che gli argomenti maggiormente trattati tra quelli dei cluster core (vedi definizione nel paragrafo metodologia di analisi) sono quelli riguardanti l'area di conoscenza della gestione delle risorse umane, la gestione dei team di progetto e il ruolo del Project Manager (*Organisations and Human Resources Management*), quelli riguardanti le performance del progetto, ovvero le aree di conoscenza della gestione del tempo, dei costi e della qualità, quelli riguardanti i macroprocessi (avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio e chiusura) ed, infine, quelli riguardanti i fondamenti della disciplina (Fundamentals of Project Management). I cluster contenenti questi argomenti raggiungono percentuali di presenza all'interno dei corsi nettamente superiori al 50% in tutte le tipologie di corsi. Altro argomento a cui viene dedicata molta importanza all'interno dei corsi è la gestione dei rischi. L'importanza di queste tematiche all'interno di un corso di Project Management è confermata anche dai risultati ottenuti dall'analisi dei contenuti effettuata sui corsi individuati negli Stati Uniti e nel Regno Unito. In questo caso vi è dunque un'evidente allineamento fra i tre Paesi a livello di contenuti. Da notare che il cluster Scope management, trattato in molti corsi in Italia, risulta, invece, essere presente solo nel 20% circa dei corsi individuati sia negli Stati Uniti che nel Regno Unito.
L'analisi mostra che all'interno dei corsi alcune delle tematiche considerate fondamentali a livello di standard internazionale risultano poco trattate. Prendiamo in considerazione, ad esempio, le dieci knowledge area del PMI. Nonostante il contributo fondamentale della comunicazione al successo di un progetto, la sua gestione risulta essere una tematica non ancora affrontata in tutti i corsi in Italia, risultato confermato anche dall'analisi sugli Stati Uniti e Regno Unito. Il cluster *Procurement management* è stato identificato mediamente nel 35% dei corsi individuati in Italia e nel 20% circa dei corsi individuati negli Stati Uniti e nel Regno Unito.
Nel *framework* sono presenti anche dei cluster non legati a tematiche core e fondamentali della disciplina del Project Management. Tra questi è importante notare il gruppo di tematiche denominato "*Economics and Business areas management*" che, In Italia, risulta estremamente presente nei corsi multi-modulo, molto presente nei corsi non associati a CFU ed in minor percentuale, ma comunque pari a quasi il 40% negli insegnamenti. Vi è dunque un'indubitabile attenzione del contesto formativo italiano agli aspetti strategici ed economico-finanziari di progetto; nel Regno Unito e negli Stati Uniti tale cluster risulta essere trattato in minor misura, soprattutto all'interno dei corsi di laurea. Nei contesti UK ed USA vi è dunque ulteriore evidenza dell'orientamento ad una formazione sul PM focalizzata su strumenti operativi, e ad una prospettiva meno "strategica", come sottolineato anche dalla scarsa presenza nell'offerta formativa di moduli dedicati al *Program* o al *Portfolio Management*, moduli significativamente presenti nel contesto italiano.

Fabio Nonino, Professore associato di Management presso il Dipartimento di Ingegneria Informatica, Automatica e Gestionale "Antonio Ruberti", all'Università La Sapienza di Roma.
Forte specializzazione in Program e Project Management, nei settori di R&D, ricerca, pianificazione aziendale, possiede forte competenze analitiche e gestione dell'innovazione.
Direttore del corso di Alta Formazione in Project Management presso l'Università La Sapienza di Roma.

Giulia Palombi, Dottoranda di Ricerca in Ingegneria Industriale e Gestionale presso il Dipartimento di Ingegneria Informatica, Automatica e Gestionale "Antonio Ruberti", all'Università La Sapienza di Roma. Esperienza di Project Management maturata presso importanti società di consulenza oltre che attraverso percorsi formativi universitari e attività di ricerca in Italia e all'estero.

Project Management e Infrastrutture: La fase realizzativa di un'opera pubblica

Codice degli appalti vs. resto del mondo

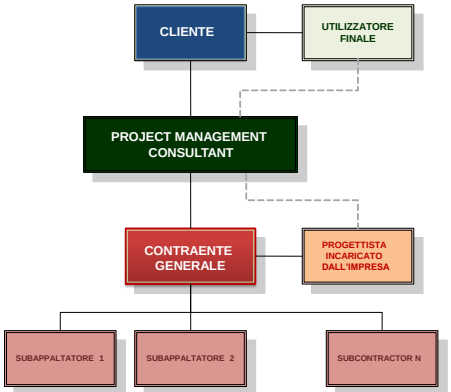
Un cantiere si riconosce sempre molto facilmente: la gru, gli operai, gli escavatori, le recinzioni ed il "cartellone". Di solito quest' ultimo riporta l'oggetto dei lavori, gli importi ed i nominativi di tutti gli attori principali di ciascuna delle parti coinvolte: è interessante notare come nel bel paese questi cartelloni siano spesso pieni di correzioni o variazioni, trasformandoli in disordinati *patchwork*. Un cartello di cantiere all'estero invece è concepito già dall'inizio per essere modificato ed aggiornato: ogni riga è separata dalle altre in modo da rendere la sostituzione di un attore o l'aggiornamento di un dato una banale operazione *cut & paste* che ne lascia immutata la sua leggibilità.

Cartellone di notifica di un cantiere

Questo esempio vuole evidenziare in realtà come sussistano, indipendentemente dal contesto di svolgimento, tante condizioni mutabili in un progetto *construction* a tal punto che risulta più logico indicarne "a matita" i dati, l'unica differenza è nella preparazione del palcoscenico e dei suoi attori: in Italia abbiamo il codice ed i ruoli identificati da esso "a norma di legge", nel resto del mondo invece si predilige la creazione e l'impiego di metodologie, ruoli ed organizzazioni *ad hoc* per il ciclo di vita del progetto. Pertanto, da una parte si opera attraverso un modus operandi di tipo dirigistico (*directive*) del contratto d'appalto, dall'altro si procede attraverso la creazione di un set di regole "adattabili" (*adaptive*) allo specifico contesto di progetto.

Il codice norma le varie fasi di esecuzione del contratto d'appalto definendo requisiti, contenuti minimi, dettagli operativi e soprattutto ruoli e responsabilità degli esecutori. Per gli appalti pubblici è presente un ulteriore documento, il regolamento d'attuazione, che specifica per ciascuna fase del progetto ruoli, responsabilità, limiti di operatività e di competenza degli attori.

Come sappiamo il contenuto di una metodologia di Project Management confezionata ad hoc permette la gestione del ciclo di vita di progetto e l'esecuzione dello stesso attraverso gli strumenti ed i moduli che la metodologia stessa definisce. Nella fattispecie, nell'ambito del ciclo di vita di progetto si redigono processi e procedure incasellate nei gruppi iniziazione – pianificazione – esecuzione – monitoraggio e controllo – chiusura: dalle attività autorizzative, allo sviluppo e revisione della progettazione, al controllo dell'avanzamento fisico e della contabilità, alla risoluzione delle difformità riscontrare nei *deliverable*: per ciascun attività o fase si individua il ruolo del Project Manager (talvolta chiamato PCM - *Project & Construction Manager* o PMC - *Project Management Consultant*) il soggetto che opera per nome e conto del cliente nella pianificazione, gestione ed esecuzione globale del contratto, senza la particolare conformità a requisiti cogenti.



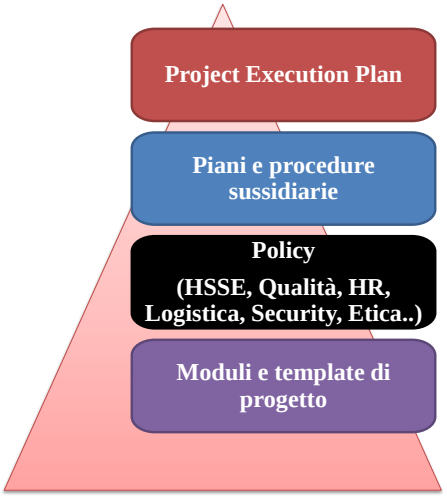
Organizzazione degli stakeholder principali

Mettendo a fronte la trattazione della fase esecutiva descritta nel codice degli appalti e le buone pratiche di *construction management* troviamo nei processi chiave numerose analogie degli attori ma alcuni aspetti in ambito internazionale sono sostanzialmente differenti come ad esempio:

- Complessivamente l'*effort* progettuale ed intellettuale messo in campo nel ciclo di vita è spostato in maniera preponderante nei gruppi di iniziazione e pianificazione: autorizzazioni, *due diligence*, rilievi, reperimento fondi, sviluppo – analisi – riesame e validazione della progettazione, programmazione tempi, sono alcune delle attività che nel ciclo di vita di progetto occupano una porzione e con impegno profuso assai maggiore. La progettazione, seppur eseguita con lo stesso livello di dettaglio riceve, prima della sua finale approvazione, un processo iterativo di revisione talmente dettagliato da poterle conferire, nella fase esecutiva, lo stato di "progettazione collaudabile".
- Alla luce del precedente punto, nelle restanti fasi di esecuzione e chiusura, le imprese di costruzione e coloro che eseguono il controllo sull' esecuzione acquisiscono il ruolo di semplici "realizzatori" e "controllori" di progetto in cui l'impegno ingegneristico ed il *problem solving* quotidiano da mettere in atto è relativamente limitato rispetto a quanto avviene solitamente nell'applicazione del codice nel nostro paese. Nel rispetto del gioco di interessi tra le parti il soggetto che realizza l'opera si trova un percorso tracciato che presenta meno opportunità di deviazione in termini di tempi, costi e qualità. Il merito di questo avviene sicuramente perché, nell'ambito di esecuzione di contratto di appalto, le attività prodromiche e la progetta-

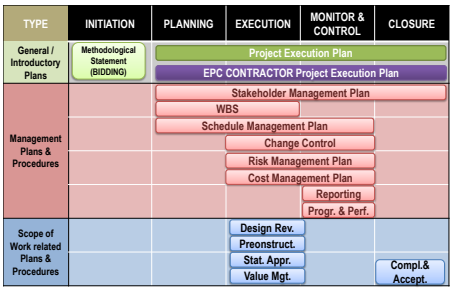
zione hanno una maggiore centralità rispetto alla fase puramente realizzativa.

- La produzione di evidenza documentale (che conosciamo come *Project Document Updates*) delle attività svolte nel ciclo di vita è di entità superiore nell'ordine di 3 a 1 rispetto a quanto svolto in conformità al codice degli appalti. Le evidenze documentali vengono prodotte in ogni gruppo del ciclo di vita ed in particolar modo nel gruppo di esecuzione e monitoraggio e controllo: generalmente la redazione di uno specifico piano di gestione della costruzione identifica nel dettaglio procedure e modulistica condivisa, accettata ed impiegata da tutte le parti, per le varie attività (consegna aree, inizio lavori, controlli ispettivi, quantificazione avanzamenti, controlli finali, chiusure, etc.).
- Quanto sopra deriva anche dalle logiche di supervisione della realizzazione e di accettazione di quanto realizzato, che contemplano un ruolo proattivo del contraente il quale attraverso la produzione di opportuna evidenza documentale fornisce al Project Manager in sequenza e per sua approvazione: i disegni e specifiche, le modalità di posa / realizzazione, le modalità di controllo ed accettazione ed alla fine richiede al controllore di venire ad ispezionare l'elemento realizzato per il suo pagamento: l'effettiva realizzazione, la sua rispondenza ai requisiti e nei tempi previsti è certificata puntualmente per tutti gli elementi costruttivi dell'opera in fase di realizzazione individuati dalla WBS di progetto.
- A differenza di quanto recitato nel codice, in ambito internazionale il controllo sistematico della qualità realizzativa è regolato dalle collaudate pratiche definite dalla ISO 9001 in cui le eventuali difformità (sia in progettazione che in realizzazione) vengono risolte attraverso il classico *loop* di gestione delle non conformità e delle relative azioni correttive.
- Le *best practice* internazionali per la misura fisica di quanto realizzato, l'analisi degli scostamenti e le previsioni a finire sono mutuate direttamente dagli standard di Project Management. In particolare in questo ambito esiste un gap culturale considerevole sia da parte dei contraenti sia da parte dei clienti nelle aree di conoscenza Costi e Tempi: la contabilità ed il cronoprogramma non sono interconnessi vanificando i benefici dell'*Earned Value Method*. Per questo ambito, il codice degli appalti e le linee guida trattano l'argomento in maniera troppo generica.
- A differenza di quanto avviene in Italia, in ambito internazionale il Risk Management è centrale nella trattazione delle questioni e dei rischi di progetto. La sensibilità nei confronti di questa disciplina da parte di clienti, imprese e del *Project & Construction Manager* è considerevole e supportata da *best practice* consolidate.
- La figura del collaudatore (sia delle opere strutturali che del procedimento nel suo insieme) è sostanzialmente superflua in quanto al termine della realizzazione, proprio per l' applicazione integrata delle discipline del project management, construction management e degli standard ISO si giunge ad un prodotto finale sensibilmente più conforme ai requisiti ed alle performance previste nel progetto.



Gerarchia della metodologia ad-hoc

Seppur adattato nell'arco di un ventennio, il nostro impianto normativo è il prodotto di una stagione poco felice del nostro paese: fu necessario al tempo "fondare" una disciplina di regole sino a quel momento non presenti. L'effetto dell'applicazione di questa è stato una marginalizzazione eccessiva della progettazione della programmazione in generale attribuendo addirittura alle imprese realizzatrici dell'opera, nel caso particolare del *general contracting*, il ruolo di progettista, realizzatore e controllore.
L'annoso vizio del tutto italiano della moltiplicazione dei costi e dei tempi delle opere edili ed infrastrutturali è anche frutto della poca applicazione delle sopracitate discipline di programmazione, pianificazione e controllo: in questi termini competenze e strumenti del mondo del Project Management sono di notevole aiuto. A tale riguardo il gap culturale è ancora alto ma seppur con fatica qualcosa comincia a muoversi nella giusta direzione.
Vale la pena infine di ricordare che nell'ambito dei servizi di *Project & Construction Management* applicato a progetti civili ed infrastrutturali esistono nel mondo dei colossi internazionali di riferimento (addirittura più grandi delle nostre migliori imprese di costruzione): il fatto che nessuno di questi abbia mai cercato di mettere piede in Italia dovrebbe farci riflettere.



Elenco documenti metodologia ad-hoc

Jacopo Benedetti, PMP® è un ingegnere civile specializzato nelle opere infrastrutturali in ambito nazionale ed internazionale.

Ha lavorato per le strutture commissariali della Protezione Civile per i Grandi Eventi e per le opere emergenziali.
Lavora attualmente in Proger S.p.A. dove è responsabile della Project Management Academy & Integrated Management System e si occupa delle conoscenze e degli strumenti di Project Management e della supervisione dei progetti in ambito internazionale.

Stefania Boni … *Unplugged*

Non sapendo da dove iniziare, sono partita dal mio punto di arrivo! Sono mamma di due meravigliose creature: Sofia, 5 anni, e Leonardo, 3 anni, i due progetti più grandi ed entusiasmanti della mia vita! Detto questo, passiamo alla parte più semplice! Sono un ingegnere, laureata nel 2001 presso l'Università di Bologna, città in cui mi sono trasferita per gli studi universitari, durante i quali lavoravo per mantenermi. A 18 anni lasciai Pescara, la città in cui sono nata e dove sono tornata dopo 15 anni e dove tuttora vivo e lavoro. Nel 2001 ho iniziato anche la mia attività lavorativa che ha sempre interessato il campo delle infrastrutture, ambito di cui mi sono innamorata grazie al tirocinio svolto in un cantiere in Sardegna per la redazione della tesi di laurea, per la quale, in tempi non sospetti, ho scelto come tema i parametri che influenzano il budget nello scavo di gallerie. In buona sostanza, ho vissuto 6 mesi nelle baracche di cantiere, unica donna, in compagnia degli operai sardi. Dopo il primo mese volevo scappare a gambe levate, ma per fortuna non l'ho fatto. Oltre all'interessante esperienza formativa, è stata una bella palestra di vita e credo sia stato il valore aggiunto che a 3 mesi dalla laurea mi ha consentito di iniziare il mio primo lavoro nella UO Gallerie di Italferr SpA.

Per 4 anni ho seguito i lavori per la realizzazione della tratta ferroviaria AV Bologna-Firenze come Field Engineer nel campo base di Pianoro. Un altro valore aggiunto è stato l'aver praticato sport a livello agonistico. Ho iniziato a 5 anni prima con il nuoto e poi il nuoto sincronizzato fino ai 18 anni. Ho ripreso poi l'attività agonistica da lavoratrice partecipando a campionati europei e mondiali master, imparando nel frattempo a ballare il tango argentino. Con la nascita dei figli, il tempo per conciliare lavoro, casa e allenamenti si è ridotto e mi sono appassionata ad una nuova e affascinante attività: l'acrobatica aerea (vedi foto!). Ed a partire dallo sport, la mia vita è sempre stata un susseguirsi di sfide: mai avrei creduto a 42 anni suonati di riuscire a certificarmi PMP. Con qualche sacrificio, ad aprile di quest'anno ho superato l'esame! Tornando alla mia esperienza professionale, dopo 4 anni mi sono licenziata da Italferr per trasferirmi in Sardegna, dove ho lavorato per l'impresa di costruzioni Adanti SpA come Responsabile dell'Ufficio Tecnico di 4 cantieri nell'ambito della realizzazione di un raddoppio ferroviario, ritrovandomi dall'altra parte della scrivania. Faticosa quanto bellissima esperienza, ma l'idillio finì dopo un paio d'anni, quando mi resi conto che non avrei potuto fare la vita da nomade a lungo ed iniziai ad inviare curriculum. Per caso mi chiamò il Prof. Ing. Sergio Olivero, luminare di geotecnica, conosciuto l'anno prima in cantiere in Sardegna. Mi chiese di andarlo a salutare a Roma e la settimana successiva iniziai la collaborazione professionale nel suo studio. Un uomo e professionista unico, allora già 80-enne, che mi ha trasmesso la sua curiosità "professionale". Dopo un anno, a sorpresa, ricevetti una telefonata dalla Proger SpA per un colloquio di lavoro. Ed eccomi qui. Dopo 9 anni sono ancora in Proger dove lavoro nella B.U. Civile-Infrastrutture.

Stefania

CENTRAL ITALY CHAPTER

1 Dicembre 2017

dalle ore 9 alle ore 17

ROMA TRE UNIVERSITÀ DEGLI STUDI

Annual General Meeting

Il ruolo del Project Manager nel 2032

Scenari attuali e futuri

L'evento permette di maturare 7 PDU's
Per informazioni: www.pmi-centralitaly.org

Luca Romano …*Unplugged*

Sono nato in Umbria, più precisamente a Terni, ma ci sono rimasto poco, visto che ho seguito i miei genitori nei pellegrinaggi di mio padre che prima lavorava alla Montedison e poi alla Pavesi e per finire all'IRItecna. Ho vissuto quindi 6 anni a Mestre, 5 anni a Novara (sfiorando un ulteriore trasferimento in Calabria) per poi approdare a Roma in terzo liceo scientifico. A Roma sono rimasto fino al 2000 visto che anche il mio lavoro mi ha portato a Londra ed a Milano. Sono ritornato nel 2004 e sono attualmente qui fino al prossimo "volo". Questa impostazione da viaggiatore che, mio malgrado, ho avuto sin da piccolo, mi ha fornito una buona propensione al cambiamento che tutt'ora sfrutto nel mio lavoro. Un ulteriore aspetto (meno utile) che ho sviluppato è che non mi affeziono alle case in cui vivo!

Sono uno sportivo. Sin da bambino ho praticato nuoto agonistico con buoni risultati a livello nazionale sui 100 e 200 Delfino e sui 200 e 400 misti. Tutt'ora pratico nuoto agonistico Master andando sul podio ai campionati italiani della mia categoria. Sono un buon snowboarder, velista e diver ed uno scarso surfista (ma sto migliorando). Sono anche un musicista, canto e suono la chitarra in gruppi rock sin dal quarto liceo ed ho suonato nei principali locali di Roma e dell'hinterland anellando più di 100 concerti.

Parlando della mia vita professionale sono laureato in Economia all'Università La Sapienza di Roma. Poco dopo aver finito gli studi e mentre facevo l'assistente universitario ho lavorato per l'Associazione Italiana Controllo Qualità (AICQ) come responsabile della gestione dei soci. Già durante questa mia prima esperienza lavorativa mi sono avvicinato al Project Management che era una disciplina inserita nel catalogo dei corsi dell'Associazione. Da lì in poi ho sempre lavorato nel mondo della consulenza (Ernst&Young – CSC - PwC). Nell'oramai lontano 2000 - 2001 sono stato uno dei pochi italiani ad assaggiare veramente il mondo della New Economy quando era al top, visto che fui assunto a Milano da una delle aziende USA all'epoca "mitologiche" (Razorfish). Per dare un'idea del livello, il bar della nostra sede di Milano è tuttora sul catalogo di Artemide e l'outdoor per cui fui selezionato come futuro leader dell'azienda, lo facemmo prima a New York all'Hilton Millenium (che è quel grattacielo nero, tutt'ora esistente, d'avanti alle Torri Gemelle) e poi in mezzo alla foresta del Costa Rica rischiando la pelle in mezzo ai fiumi. Dopo l'11 settembre nulla fu più come prima e neanche la mia esperienza professionale fu più così affascinante. Ho gestito decine di progetti come Project Manager e poi come Director in vari ambiti. Le mie principali aree di expertise oltre al Project/Program/Portfolio Management sono la Formazione e l' Organizzazione aziendale. Negli ultimi anni sono stato relatore sia per il PMI che per altre organizzazioni, in giro per il mondo e nel 2017 ho pubblicato un libro come Editor dal titolo "*Project Portfolio Management Strategies for effective organizational operations*" dove ho avuto l'onore di "ospitare" R. D. Archibald come coautore. Ho sempre un forte approccio innovativo visto che presto, quanto faccio, mi appare scontato e voglio migliorarlo. Questo "fuoco" è un aspetto positivo ed una maledizione allo stesso tempo visto che brucia costantemente il presente, per provare a creare un futuro migliore. Sono attualmente il Direttore Sviluppo Professionale del PMI Central Italy Chapter, al vostro servizio!

Luca

CENTRAL ITALY CHAPTER

Segreteria Organizzativa
Telefono: 06 9294.6741

E-mail: segreteria@pmi-centralitaly.org
Sito Web: www.pmi-centralitaly.org

Comitato di Redazione de "*Il Corriere del PM*":
E-mail: newsletter@pmi-centralitaly.org

COMITATO DIRETTIVO del CHAPTER:

Presidente	**Sergio Gerosa**
Sviluppo Professionale:	**Luca Romano**
Organizzazione Interna:	**Danilo Scalmani**
Marketing:	**Silvia Frigerio**
Formazione:	**Emanuela De Fazio**
Membership:	**Patrizia Gentile**
Volontari:	**Sergio Funtò**
Tesoreria:	**Antonio Leone**

COMITATO DI REDAZIONE della NEWSLETTER:

Responsabile: Sergio GEROSA

Angela ALLEVI, Roberto ASCIONE, Raffaele AVELLA, Lorenzo CAPANNA, Maria Natalia CARDULLO, Domenico CASTALDO, Emanuela DE FAZIO, Pasquale D'URSO, Anna Maria FELICI, Alessandra FILIPPETTI, Orlando LIO, Vito MADAIO, Carmine PARAGANO, Cristina PATERNOSTER, Luca ROMANO, Roberto TARASCHI.