

EDITORIALE

Anno nuovo ... vita nuova

E' cominciato un nuovo, impegnativo, anno per il nostro Chapter (che lo scorso Ottobre ha compiuto i suoi primi 13 anni). Dopo un anno di transizione, che ha seguito il ritiro come sponsor principale del Chapter di ENI, il nostro Chapter si avvia definitivamente a vivere (e prosperare) sulle sue sole gambe grazie alla sola forza del volontariato attivo dei propri soci. Il nuovo Comitato Direttivo, eletto nelle elezioni dello scorso Novembre e presentatosi durante la giornata del 2 Dicembre all'Università LUISS è già all'opera per vincere questa sfida, ma avrà bisogno del supporto di tutti voi per riuscire a portarla avanti.

Quello che si è appena aperto sarà un anno impegnativo anche a causa della crisi economica che attanaglia il nostro paese e l'intera economia mondiale. I budget di formazione delle varie organizzazioni tendono a ridursi e l'offerta (non solo formativa) del nostro Chapter si sta adeguando per continuare a far condividere esperienze, best practice, punti di vista che possano essere importanti opportunità per affrontare il difficile contesto.

Ma la crisi, come hanno dimostrato varie ricerche internazionali, rappresenta anche una opportunità per il Project Management che viene infatti visto come una risorsa fondamentale per perseguire un efficientamento dei processi e per rendere più competitivi i propri prodotti/servizi. Ecco allora che il ruolo del PMI e dei vari Chapter è quello di sostenere i propri soci con una informazione costante sulle nuove metodologie emergenti, sulle best practice aziendali impiegate in Italia e all'estero, fornendo sempre maggiori strumenti operativi ai PM che devono

affrontare tali sfide

La nostra newsletter non può evidentemente esimersi dal fornire un grande contributo in questo senso, ed è per questo che continua lo sforzo di rinnovamento e di consolidamento dei suoi contenuti, alla ricerca di una sempre crescente qualità.

Da questo numero introduciamo una nuova rubrica di "Interviste", che speriamo incontri il vostro interesse in tal caso l'impegno è di farla diventare appuntamento fisso con esperti del mondo del Project Management che possa dare evidenza sull'effettiva applicabilità delle metodologie e degli standard a casi industriali reali.

Stiamo cercando inoltre di allargare il panorama degli argomenti trattati, aprendo sempre più la nostra newsletter ad argomenti di interesse per i PM anche al di là dello specifico campo del project management: *general management, supply chain, human resource management, soft skills, system engineering, lean production*, ecc. Naturalmente contiamo anche su di voi per identificare nuovi temi che possano interessare la nostra ampia platea (non solo di PM).

In questo numero diamo ampio spazio all'elezione del nuovo board e al programma che quest'ultimo si propone di portare avanti nel corso del prossimo biennio. Riportiamo inoltre una sintesi degli interventi per coloro che non hanno partecipato alla giornata del 2 Dicembre scorso e una ampia rassegna di brevi articoli su tematiche specifiche. In chiusura, come di consueto, alcune interessanti recensioni e un profilo "unplugged" del nostro Vincenzo Arnone.

Il Comitato di Redazione

IN QUESTO NUMERO

EDITORIALE

- *Anno nuovo ... vita nuova* 1

NEWS

- *Eletto Il nuovo Comitato Direttivo* 2
- *Il nuovo programma del Chapter* 3
- *I Risultati della survey PMI sui Chapter* 5

EVENTI

- *Annual General Meeting 2011* 6
- *Region 8 Chapter Leadership Meeting* 8
- *Palestra Linguistica: Entertaining* 9

INTERVISTE

- *Parliamone con ... Filippo Alessandro* 10

ARTICOLI

- *Il Project Management secondo Frontino* 13
- *PMO all'opera* 16
- *Leadership e ascendenza personale* 18

RECENSIONI

- *Project Management istruzioni per l'uso...* 20
- *La Sfida della Fiducia* 21

CONOSCERCI MEGLIO

- *Vincenzo Arnone... Unplugged 22*

COMITATO DI REDAZIONE

Responsabile:

Sergio GEROSA

PM di questo numero:

Maria Natalia CARDULLO

Contributi alla redazione di questo numero:

Vincenzo ARNONE

Emanuela DE FAZIO

Andrea DELLE PIANE

AnnaMaria FELICI

Alessandro VARESANO

Eletto il nuovo Comitato Direttivo

Presentato nel corso dell'Annual General Meeting dello scorso 2 Dicembre il nuovo Board del Chapter

Come sapete ormai tutti, lo scorso Novembre si sono tenute le elezioni del nuovo Comitato Direttivo del Chapter (il precedente era in scadenza il 31 Dicembre 2011).

Per la prima volta nella storia del nostro Chapter, le elezioni del Board si sono svolte per via elettronica e questa scelta si è rivelata un vero e proprio successo, visto che hanno partecipato al voto ben 280 iscritti (pari al 38% dei 739 aventi diritto). Insomma un risultato eccezionale e ben augurante.

Gli incarichi

In base al nuovo Statuto, approvato a Maggio 2011, il Comitato Direttivo del PMI Rome Italy Chapter è attualmente composto da 5 Direttori:

- Presidente
- Direttore dei Programmi e Sviluppo Professionale
- Direttore della Membership e Relazioni Esterne.
- Direttore dell'Organizzazione Interna
- Direttore della Tesoreria

La durata delle cariche

Come già sapete (Newsletter no. 7 pag. 2), per questa prima elezione con il nuovo statuto, alcune delle cariche (Presidente, Tesorerie e Membership) avranno una durata nominale (biennale) mentre le rimanenti avranno, in via eccezionale, una durata ridotta ad un solo anno (Organizzazione Interna e Programmi).

Questo scaglionamento consentirà in futuro il rinnovo del Comitato Direttivo adattandolo alle esigenze di flessibilità della gestione e contemporaneamente garantirà la continuità del know-how e dell'esperienza acquisita nel tempo dai membri del Comitato stesso (di cui circa la metà rimarrà in carica).

Ne consegue che alla fine del 2012 si dovranno rieleggere i responsabili dell'Organizzazione Interna e dei Programmi e Sviluppo Professionale.

Chi sono i nuovi membri eletti

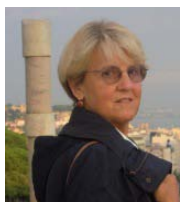
Durante la fase di raccolta delle candidature (svoltasi dal 18 Ottobre al 5 Novembre 2011) si sono presentati 5 candidati (uno per ogni carica elettiva). Questo avrebbe potuto indurre i nostri soci a una scarsa partecipazione alla successiva fase del voto elettronico ma, come abbiamo già detto, così non è stato. Solo due di questi candidati (AnnaMaria Felici e Giuseppina Copetti) erano già elette nel precedente Board.

La procedura di voto elettronico si è poi svolta senza alcun problema (il che è già di per se un successo per essere una "prima volta") tra il 18 ed il 30 Novembre 2011, con una partecipazione record degli iscritti.

Vediamo allora brevemente il profilo dei nuovi eletti.

AnnaMaria Felici (Presidente)

Il nostro nuovo Presidente (carica che ricopriva ad interim già da un anno, dopo le dimissioni di Aldo Gebbia) non avrebbe bisogno di presentazioni, visto che è da lungo tempo



che si dedica attivamente alla vita del Chapter e da 4 anni fa parte del Board.

Consulente di Direzione e Organizzazione su tematiche di Project Portfolio Management (PPM), Project Management Office Manager e Formatore per i corsi di certificazione PMP (Project Manager Professional) e PGMP (Program Manager Professional),

Fa parte del Comitato scientifico del Master in Project Management della LUISS Business School, è inoltre Content Provider per il PMI-Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) IV e V edizione, "Italian expert" per il gruppo di lavoro ISO PC 236 (ISO21500), per il Project Management.

Autrice del libro "Project Management: Istruzioni per l'uso", il libro di Osvaldo edito nel novembre 2011 per la collana "I manuali" di Franco Angeli, è *Certified IBITGQ® Principles of IT Governance Foundation Level*.

Dopo aver lavorato per grandi aziende come Unilever, Rizzoli Editore, Postal Market, Fininvest Servizi ed aver percorso la carriera nell'ICT fino al ruolo di EDP Manager, come consulente è stata PM Officer per varie aziende di primaria importanza sviluppando programmi complessi in ambito organizzazione e ICT. Come Temporary Manager è stata EDP Manager in Pioneer Italia e PMO Manager della Ripartizione Informatica della Provincia Autonoma di Bolzano.

Ha lavorato con varie società di consulenza come Gartner Italia, ATOS group e Banksiel.

Da anni porta avanti le tematiche relative all'organizzazione di aziende informatiche dedicandosi alla ricerca ed al confronto in ambiti internazionali.

Sergio Gerosa (Direttore Programmi e Sviluppo Professionale)



Lavora in Thales Alenia Space Italia dal 1991. Dopo aver lavorato molti anni come responsabile di progetti di grande complessità, ha ricoperto vari ruoli direzionali nell'ambito della società:

prima come Responsabile della Linea Programmi di Telecomunicazioni Commerciali, poi come Direttore della Competitività Prodotti ed infine, dal 2009, come Direttore Supply Chain (Pianificazione Industriale ed attività di Forecast Management).

E' autore di numerose pubblicazioni sul Project Management, tra cui il libro "TECNICHE E METODOLOGIE DI PROJECT MANAGEMENT - La gestione di programmi complessi con

particolare riferimento al settore spaziale", edito nel Maggio del 2011 per i tipi di Aracne Editrice.

Il suo campo di esperienza spazia dal Risk and Opportunity Management alle tecniche di comunicazione nel team di progetto, dall'Earned Value Management alle tecniche di team building, dalle metodologie avanzate di pianificazione programmazione e controllo alla sponsorship di progetto. E' certificato PMP® ed è docente di Project Management per Thales University e in vari Master universitari (La Sapienza, Tor Vergata, LUISS Business School). Nell'ambito di Thales University Roma è anche Country Practice Manager per Program Management & Business Processes.

Iscritto ormai da molti anni al PMI Rome Italy Chapter, dal 2008 è membro associato del Comitato Direttivo. In tale ambito, dalla fine del 2009, coordina il Comitato di Redazione della newsletter "Il Corriere del PM".

Vincenzo Arnone (Direttore Membership e Relazioni Esterne)



E' laureato in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Bari, dal 2003 lavora in Hewlett Packard nella divisione Enterprise Services, Strategic Outsourcing. E' attualmente responsabile della progettazione e della vendita di servizi ad alto valore aggiunto in Europa, Medio Oriente ed Africa. Negli anni ha ricoperto ruoli direzionali a livello regionale e globale che lo hanno portato a gestire progetti ed organizzazioni di crescente

complessità a livello regionale e globale.

Dal 1990 al 2003 ha ricoperto vari ruoli manageriali presso Procter & Gamble; in questo periodo è anche stato docente per "La creazione, organizzazione e gestione di gruppi di lavoro ad alta efficacia ed efficienza" presso la scuola di management della P&G.

E' certificato PMP® dall'Aprile 2005 e dal 2009 è membro associato del Comitato Direttivo. Dal 2009 al 2011 ha curato il podcast del Chapter e dall'Aprile del 2011 coordina la trasformazione della piattaforma tecnologica utilizzata dal chapter migliorando la qualità dei servizi offerti e riducendo i costi operativi del 50%.

Giusy Copetti (Direttore Organizzazione Interna)



Lavora in Engineering Ingegneria Informatica dal 1987. Dopo aver lavorato molti anni come responsabile di progetti di grande complessità, ha ricoperto vari ruoli direzionali nell'ambito della società: Direttore della struttura Quality Assurance, Internal Audit, Responsabile del Coordinamento Privacy, Direttore della formazione in area PM.

Attualmente, in staff alla Direzione Generale del Personale ed Organizzazione, è responsabile dell'intero sistema procedurale aziendale e supporta la Scuola di Formazione ICT Enrico della Valle per la progettazione della formazione in area PM. E' certificata PMP® ed è docente di Project Management per la Scuola di Formazione ICT Enrico della Valle.

Sulle tematiche di Project Management ha tenuto seminari presso la cattedra di Ingegneria Gestionale dell'Università di Roma La Sapienza.

Iscritta ormai da molti anni al PMI Rome Italy Chapter, dal 2009 al 2011 è stata membro del Board con la carica di Tesoriere.

Silvia Frigerio (Direttore della Tesoreria)

Senior Project Manager per Hewlett Packard S.r.l Roma, Italia.



Dal 1997 ad oggi ha svolto attività di coordinamento di Progetti Tecnici per la Hewlett Packard. Ha diretto più di 13 Progetti ricevendo in due occasioni riconoscimenti diretti sia da parte dell'Amministratore Delegato di Hewlett Packard che del Direttore della Business Unit dei Servizi. Il volume di Business gestito nei progetti è variato da 100k€ a 7M€ così come le dimensioni del team gestito (da 6 a 40 risorse). La complessità dei progetti gestiti non era direttamente connessa al volume di Business ma alla tipologia del Cliente, della Tecnologia Innovativa o alla Gestione dei Partner coinvolti. Incaricata di una Analisi del Business della HP ha gestito tre Progetti atti a migliorarne la qualità organizzativa e a diminuire i costi aziendali. Le soluzioni implementate sui progetti gestiti sono state in ambito di: Billing, IP Billing, Data Ware Housing, Traffic Data Mining, Voice Over IP - Business Analyst & Change Management, Accounting, Reporting, Customer Care, Portali, CTI, SOA, OSS.

Il nuovo programma del Chapter

Una sintesi del programma presentato dai nuovi membri eletti

Vi riportiamo in questo articolo una breve sintesi del programma presentato dai candidati al nuovo Board del Chapter e che, dopo la ratifica del Comitato Direttivo nella sua prima riunione, è divenuto il programma del Chapter per il prossimo biennio.

Presidenza

L'obiettivo primario del PMI è quello di portare avanti la pratica, la scienza e la professione del Project Management nel mondo in un modo coscienzioso e proattivo in modo che le Organizzazioni, ovunque esse siano, conoscano, valutino ed utilizzino il Project Management ed attribui-

scano a questo utilizzo una parte significativa del loro successo.

A fronte di questo obiettivo la linea di condotta che il nuovo Comitato Direttivo terrà sarà quella di:

- far conoscere la nostra associazione ed i suoi membri a livello istituzionale;

- aprire l'associazione al confronto con altri associazioni professionali di pari livello, per diffonderne la cultura;
- cercare il confronto sul ruolo del Project Manager con le principali aziende del territorio;
- aprire un dialogo con le strutture universitarie e con le istituzioni per condividere il valore della nostra certificazione;
- presentare il nostro Chapter nei consessi internazionali per mostrarne il valore;
- tenere i contatti con gli altri Chapter Europei per avere scambio di esperienze e di professionisti;
- fare sì che il nostro Chapter diventi un interlocutore privilegiato per tutti coloro che gestiscono progetti.

Programmi e Sviluppo Professionale

Il nuovo Comitato Direttivo si impegnerà per un ulteriore sviluppo dei programmi di formazione professionale del Chapter. Siamo infatti convinti che il Local Chapter sia uno strumento insostituibile e particolarmente efficace di comunicazione e di sviluppo professionale per i praticanti di Project Management. Su questo il nostro Chapter ha molto puntato in questi ultimi anni, ed ancora di più si potrà fare nel prossimo futuro.

Le linee guida che porteremo avanti nel prossimo biennio sono:

- Integrare la formula delle Giornate Formative, nell'attuale configurazione, con ulteriori eventi di durata più contenuta (mezza giornata o incontri nel tardo pomeriggio con aperitivo) ma con frequenza maggiore, aumentando le opportunità di networking tra i soci;
- avviare un programma di sponsorizzazioni delle giornate, al fine di poter offrire un servizio a prezzi più contenuti (o magari gratuito) ai soci;
- coinvolgere sempre più personalità di spicco del PM (italiane e straniere) come ospiti delle nostre giornate, puntando sulla qualità;
- alternare i temi di interesse per coloro che appartengono a grandi organizzazioni (con un project management molto strutturato) con quelli più tipici delle Piccole e Medie

Imprese e delle Pubblica Amministrazione;

- utilizzare al meglio i nuovi strumenti informatici a disposizione del Chapter per condividere informazioni ed esperienze;
- coinvolgere sempre più gli iscritti stessi nelle attività di sviluppo professionale del Chapter, tramite la diffusione del "volontariato" attivo;
- avviare un programma di pubblicazioni tecniche sponsorizzate dal Chapter anche collaborando con le altre organizzazioni nazionali;
- rafforzare l'impegno in termini di formazione professionale.

Membership e Relazioni Esterne

Volendo perseguire il consolidamento della base di iscritti al nostro Chapter e del network di relazioni che collega il nostro Chapter con la realtà economica italiana (imprese e pubblica amministrazione) e con i Chapter in Italia e in Europa, i principali obiettivi per il prossimo biennio saranno:

- promuovere le relazioni del Chapter con società chiave per creare le condizioni di una proficua collaborazione che possa anche identificare società che vogliano sponsorizzare le iniziative del Chapter;
- identificare società di primaria importanza che hanno pochi iscritti al Chapter e cercare di favorirne l'ingresso;
- mantenere i rapporti con i soci definendo un Welcome kit ed attività atte a ricontattare i soci che non si sono riscritti e quelli che non lo sono ancora;
- condurre survey sul grado di soddisfazione dei membri;
- reclutare volontari e fare azioni apposite di formazione agli stessi;
- fare leva sul nostro network di volontari per raggiungere gli obiettivi indicati precedentemente.

Organizzazione Interna

Dopo la fase di transizione che abbiamo attraversato nel corso del 2011, è necessario procedere ad un ulteriore sviluppo della organizzazione del Chapter finalizzato a migliorare e rendere più efficiente il servizio reso ai soci.

In tal senso l'ottimizzazione della propria organizzazione ha un impatto

significativo – in termini di operatività e supporto – alle altre funzioni più prossime ai soci.

Le linee guida che il nuovo Comitato Direttivo porterà avanti in tale mandato sono:

- ristrutturare l'organizzazione interna suddividendo i compiti tra comitati specifici che, con il supporto dei volontari, possano ottimizzare le attività quotidiane e straordinarie;
- avviare un programma di automazione, ovunque possibile, delle attività;
- strutturare le attività del nuovo Board in modo da ottimizzarne il lavoro potendo usufruire di una organizzazione interna più strutturata;
- ridefinire procedure interne e template in modo da omogeneizzare la comunicazione verso l'esterno e verso il PMI centrale.

Tesoreria

Nell'ambito della gestione delle risorse finanziarie del Chapter (funzione divenuta di fondamentale importanza ora che il Chapter deve operare potendo contare solo e soltanto sulle proprie risorse), gli obiettivi che il Comitato Direttivo si pone per il biennio 2012-2013 sono i seguenti:

- definizione di un Flusso Operativo per la Gestione Amministrativa dei fondi del PMI Rome Chapter atto a rendere l'operatività più fluida ed efficace e quindi anche facilmente ereditabile dal successivo Tesoriere;
- creazione ed organizzazione di un Repository della Documentazione Finanziaria e Fiscale accessibile dai componenti del Board con la definizione di gestione dei privilegi;
- automazione della produzione dei Documenti Fiscali;
- impianto di una Anagrafica Utenti fruibile ai fini fiscali in modalità automatica e certificata dall'utente finale stesso;
- definizione di un Piano Finanziario, congiuntamente con gli altri Chapter, atto sia ad una massimizzazione degli investimenti per promuovere la missione e gli obiettivi del PMI® nel territorio Italiano e sia a supportare e migliorare la crescita professionale nel Project Management dei nostri soci.

I risultati della survey PMI sui Chapter

Cosa pensano i nostri soci dei servizi offerti dal Chapter

Nel corso del 2011 il PMI ha condotto con tutti i propri iscritti ed a livello mondiale un'inchiesta sul grado di soddisfazione verso i servizi offerti dai vari Chapter. Anche il nostro Rome Italy Chapter è stato pertanto valutato in tal senso.

La survey, cui hanno risposto 276 dei nostri membri, ci fornisce le seguenti indicazioni:

- La maggior parte dei nostri membri ricade nella categoria dai due ai 5 anni di Membership, ed una percentuale bassa di nuovi.
- Si sono iscritti principalmente per la certificazione e non per networking e per avere accesso a conoscenza.
- Sono abbastanza soddisfatti e raccomandano il nostro Chapter.
- Giudicano buono il rapporto costo/benefici e rinnoveranno quasi certamente l'iscrizione.

- Sono soddisfatti della qualità degli eventi ma non del Mentoring.
- La maggioranza lavora come project Manager da 6 a 10 anni.
- Chiede più eventi di 2/4 ore, la condivisione di esperienze su progetti e più comunicazione.

La maggior parte delle osservazioni fatte verte sulla divisione di location, Roma e Milano, e sulla qualità degli eventi, mentre un capitolo a parte merita il tema della comunicazione che, peraltro, stiamo cercando di migliorare.

Quello che però non compare è il desiderio dei nostri iscritti di fare networking, che invece è uno dei motivi principali per cui sono nati i Chapter. I nostri convegni devono essere un mezzo per la crescita professionale delle persone e per lo scambio di esperienze.

Inoltre il Chapter dovrebbe anche,

secondo le best practice, essere considerato un punto di riferimento per le richieste di Mentoring.

La Survey verrà ripetuta quest'anno, e potrà ancora di più dare indicazioni al nuovo Board sulla strategia da attuare. In ogni caso queste informazioni sono importantissime per capire quale sono le nostre linee di miglioramento, anche tenendo conto che nel giro di un anno siamo passati dalla sponsorizzazione di un grande gruppo, con tante risorse ed un ufficio dedicato, ad un Chapter di volontari che ha come unica risorsa la quota di iscrizione annuale ed il proprio tempo.

Questo cambiamento ci porterà a chiedere sempre di più la partecipazione di volontari, che saranno sicuramente "portatori" di idee e che faranno poi da coach e sponsor di altri volontari.

Dovremmo poi diventare un punto forte di riferimento per le persone e per le società che iscrivono i loro dipendenti,

in modo da attirare personalità di spicco che, negli anni passati erano attirati anche dal marchio ECU. Nella riunione del 2 dicembre abbiamo ringraziato tutti e speriamo proprio che, con l'andare del tempo, ognuno di noi potrà dare un contributo sia partecipando alle iniziative sia mettendo a disposizione un pochino del suo tempo, come abbiamo fatto tutti noi, nel corso dell'anno che si è appena chiuso.



Annual General Meeting 2011

AGM e 5^a giornata 2011: Università LUISS, 2 Dicembre

Il 2 Dicembre 2011 si è tenuta presso l'università LUISS l'incontro annuale del PMI Rome Chapter. La quinta, ed ultima giornata formativa professionale di quest'anno ha coinvolto circa 300 persone ed è stato così confermato l'apprezzamento degli iscritti per le attività del Chapter di Roma che opera ormai da quasi un anno senza l'ombrello di Eni Corporate University. E' stata anche un'occasione per presentare il nuovo Comitato Direttivo (vedi articolo a pagina 2) i cui rappresentanti sono stati eletti secondo il nuovo statuto.

Gli interventi della mattinata erano principalmente focalizzati sulla gestione di progetti in ambito culturale percorrendo un percorso ideale tra televisione pubblica, cinema e teatro. In tutti gli interventi si è evidenziata l'importanza di una profonda conoscenza del contesto e di un'attenta analisi dei requisiti. Nel pomeriggio ci si è soffermati sui nuovi tipi di formazione richiesti dalla società digitale e sul cambiamento che ciascuno di noi può e deve attuare al proprio interno.

Just ... Projectized - Un approccio PMP al wedding planning

M. Caressa e A. Fiorentino (Engineering), hanno applicato le loro conoscenze di Project Management ed il PMBOK nell'organizzazione del loro matrimonio presentandolo in una ottica ben strutturata e soprattutto con la giusta allegria. Uno degli obiettivi principali del progetto era condividere la loro gioia con persone care e regalare loro momenti indimenticabili. L'obiettivo era qualcosa di intangibile e poco misurabile, ciò nonostante la loro esperienza di PM li ha condotti alla definizione di una regola di bilanciamento per conciliare i vincoli di tempo, costo e qualità con la gestione di rischi, scope e risorse. L'esperienza ha rappresentato un interessante spunto di riflessione, in quanto il progetto era coordinato da 2 PM, che erano anche i key user che si sono visti impegnati soprattutto nella gestione della comunicazione e del procurement.

Project management e programmi nella televisione pubblica

Pino Nazio (produttore TV, autore, giornalista ed inviato RAI) ha illustrato le caratteristiche di un progetto di produzione televisiva. In tali progetti il peso degli *stakeholder* interni e di contesto ha una notevole rilevanza: ad esempio vi è la Commissione Parlamentare di Vigilanza. A questo si affianca l'estrema importanza dell'aspetto economico per il quale sono sempre esistiti vincoli di vario genere anche legati a confronti verso settori affini, come quello della carta stampata. Inoltre rispetto alla definizione classica di progetto si evidenzia che la macchina organizzativa deve essere efficiente dall'inizio alla fine, te-

il Conduttore della trasmissione; che ci sono prevalentemente due tipi di trasmissione quelle che dipendono dal conduttore e quelli che avendo raggiunto una certa forza non risentono del peso del conduttore.

Project management culturale

Lucio Argano (Responsabile del coordinamento generale, strategie e sviluppo della Fondazione Cinema per Roma e del Festival Internazionale del Film di Roma) ha illustrato i primi requisiti che il Festival doveva soddisfare: occorreva costruire credibilità e riconoscimento in modo che le Star che andavano volentieri a Venezia fossero motivate a partecipare anche al festival di Roma. Il contesto è di forte competizione in cui tutto è rimesso al vaglio del pubblico.



nendo conto che la data della prima puntata e dell'ultima puntata sono obiettivi prioritari. Nei team di progetto che sono impegnati nella produzione televisiva si mantengono separate l'area della produzione e quella dei contenuti.

Altri elementi caratterizzanti una produzione televisiva sono: l'audience della prima puntata che è anche il principale obiettivo; la necessità di trovare la troupe giusta al momento giusto e nel luogo giusto (ad esempio per programmi come "Chi l'ha visto"); il fatto che spesso un Autore è anche

Nel momento di maggior impegno (i 10/15 giorni del festival) richiede l'utilizzo di 450 persone *full time* e coinvolge circa 150 sponsor diversi, ognuno con aspettative diverse ed ognuno con una forte influenza. In tale contesto la *Gestione degli Stakeholder* è essa stessa un progetto.

Per l'aspetto economico questo genere di eventi ha la necessità di essere sostenibile, vincolo non facile da rispettare.

Inoltre dal momento che ospita tanti eventi di diverso tipo la complessità del Festival è elevata.

Lucio Argano ci ha anche spiegato che le mappe mentali sono più adatte dei sistemi reticolari dal momento che esistono attività non scomponibili gerarchicamente e che ogni evento ha 3 fasi principali: prima dell'Evento, l'Evento, dopo l'Evento.

Riflettendo sull'impatto delle nuove tecnologie è emerso che dalla nascita del festival nel 2006 ad oggi l'utilizzo del digitale è passato dal 18% al 70% e questo comporta anche una rivoluzione nella scelta dello Staff tecnico.

Gli eventi teatrali e televisivi

Francesco Bellomo (produttore di spettacoli di teatrali, televisivi e di eventi in generale) Ha illustrato come lo stesso progetto, lo spettacolo sia oggetto di tailoring a causa del diverso contesto. Il progetto cambia se svolto in una grande città o in provincia: ad esempio in provincia il comune compra lo spettacolo per cui il margine/ guadagno è fisso e non dipende dal numero di spettatori. Il costo però varia perché per teatri con sale con più di 500 posti è obbligatorio l'ausilio di tecnici specializzati e l'esistenza di piani di sicurezza (cosa non richiesta per le sale più piccole). Con queste condizioni ovviamente anche la durata dello spettacolo diventa una variabile più critica.

I costi di uno spettacolo sono condizionati anche dalla fama degli attori e dal pagamento dei diritti di autore. Per limitare l'impatto dei costi si ricorre spesso a coproduzioni, sponsorizzazioni o finanziamenti pubblici. Nel caso di teatro privato è necessario che riesca ad auto-sovvenzionarsi.

Gli aspetti psicologici, la capacità del gruppo di lavorare in maniera collaborativa condizionano fortemente la buona riuscita del progetto. Gli eventi teatrali hanno anche bisogno di una adeguata pubblicità e presentazione anche se spesso avere nella compagnia attori famosi oppure produrre spettacoli di grossa risonanza facilita la diffusione dell'evento.

La scelta delle risorse lato tecnico è diventata sempre più complessa, in quanto c'è sempre di più bisogno di

persone ad alta specializzazione e con capacità di gestire i nuovi requisiti di sicurezza (ad esempio devono saper gestire il primo soccorso).

Chapter Rome Italy AGM : Risultati Elezioni del Board , Consuntivo 2011 e Previsioni 2012

Raffaele Avella (Past President) ha letto i risultati delle elezioni ed Anna Maria Felici ha presentato i nuovi eletti (tra cui lei stessa come Presidente) che hanno brevemente illustrato il nuovo programma del Chapter. Ma di questo vi abbiamo già largamente riportato negli articoli delle nostre



News (pag. 2, 3 e 4).

La formazione per il cambiamento verso una società digitale

Rossella Martelloni (Coach and Human Resources Development Consultant) Autrice del libro "La formazione per il cambiamento verso una società digitale", ha illustrato le nuove caratteristiche dello sviluppo professionale: l'individuo diventa sempre più protagonista del proprio percorso professionale e "la rete con le sue comunità di pratica" diventa un mezzo per interagire con l'esterno.

L'intervento ha posto l'attenzione sulla formazione nel contesto della crisi che stiamo vivendo e nel contesto di una società in continua evoluzione.

Il suggerimento è di portare avanti la strategia di non competere sul prezzo ma sulla qualità. In generale come persone siamo in costante crescita, e questo è vitale soprattutto se anche il contesto che ci circonda è in costante

crescita. Le competenze accumulate potrebbero essere obsolete. È quindi indispensabile pensare ad una evoluzione della formazione e spetta soprattutto a ciascuno di noi fare queste valutazioni su noi stessi in primo luogo.

Occorre una maggiore autodeterminazione, sviluppare nuove competenze e monitorarle, conoscere le lingue: l'inglese e, perché no, anche il cinese. Il nostro basket formativo deve necessariamente andare oltre i nostri confini politici ed è importante essere aperti anche al "come": e ricorrere ad esempio al "peer education", ovvero un training informale or-

ganizzato tra persone di pari livello di età, interessi, cultura, ecc. e alla "cross fertilization" anche tra Organizzazione e Persona.

La raccomandazione finale è di vincere l'innata resistenza al cambiamento e l'attaccamento al passato.

L'autrice ha colto anche il fenomeno di ibridazione tra formazione e coaching: e l'evoluzione del processo formativo: gli stakeholder sono ora

Studenti, Docenti ed Imprenditori e ricordando che siamo figli del Rinascimento: "Come nelle botteghe del quattrocento, saranno gli allievi che sceglieranno i loro maestri, i quali saranno maieuticamente impegnati nel tirar fuori la ricchezza e il potenziale che c'è all'interno delle persone".

Le competenze trasversali nell'attività di progettazione

Luca Barletta (presidente REICO - Registro Italiano dei Counselor) ha spinto l'uditorio verso riflessioni sul cambiamento che ciascuno di noi deve far partire al proprio interno. Ha impostato un intervento con un profilo completamente diverso rispetto ai precedenti, meno razionale ma cercando di far vivere ai presenti in sala una esperienza personale legata alle sensazioni negative e positive che percepiamo e come queste si evolvono in noi stessi a seguito delle esperienze che viviamo quotidianamente.

Region 8 Chapter Leadership Meeting

I responsabili dei Chapter Europei si sono incontrati a Lione



Lo scorso 5 e 6 Novembre si è tenuto, nella splendida cornice di Lione (Francia), la sesta edizione del Chapter Leadership Meeting della Regione 8 del PMI (vedi immagine). Tale meeting riunisce almeno due volte all'anno i responsabili regionali dei Chapter PMI per discutere il programma di sviluppo dei Chapter stessi e garantirne l'allineamento agli obiettivi del PMI. Il 2011 è stato un anno pilota per l'attività di mentoring mentre il 2012 sarà l'anno in cui i risultati di questa attività fatta sui Chapter europei (Gran Bretagna, Germania, Svezia, Norvegia, Francia e Olanda) saranno replicati in altre parti del globo. La prima giornata è iniziata con l'introduzione fatta da Brian Weiss vice presidente del PMI che ha parlato di come il PMI vede il futuro secondo i tre filoni dei "Practitioners", delle organizzazioni e delle Istituzioni accademiche. Ad oggi abbiamo 258 Chapter e 3.312 Chapter Leaders, abbiamo le Comunità di pratica e 6 certificazioni. C'è un contatto diretto attraverso il sito, per i membri, e le aree appositamente dedicate per i volontari. Per le Organizzazioni abbiamo 6 standard in evoluzione e le due ISO per il *Project* e per il *Project, Program and Portfolio Management*. Il *framework career path* diventerà sempre più importante poiché c'è una grossa carenza proprio in questo settore; da una parte c'è bisogno di persone che abbiano competenza di Project Management e dall'altra non se ne tracciano le carriere. Il terzo punto è relativo ai programmi per l'università, le scuole e la

ricerca, di cui l'Educational Foundation si sta occupando da anni. I Chapter quindi dovranno essere consapevoli della loro importanza nella diffusione delle buone pratiche e nella costruzione/ricezione di strumenti e tecniche per la diffusione della disciplina. Il PMI infatti funziona sia da collettore che da diffusore ed i Chapter sono generatori di contenuti ed utilizzatori di strumenti. Successivamente il *Chapter Development Manager*, Ilesha D. Brown ha parlato dello sviluppo dei Chapter e della Survey fatta dal PMI (che ha riguardato anche il nostro Chapter e di cui abbiamo parlato nell'articolo a pag. 5), che dimostra come i Chapter siano vitali e si stiano espandendo. Sono state fatte alcune proposte ad esempio sulla obbligatorietà dell'iscrizione al Chapter, almeno per il primo anno, e sul fatto che questa possa essere gratuita. Anche l'argomento sul rapporto tra costo PMI e costo Chapter è stato fonte di un grosso dibattito. Il Chapter di Monaco ha poi presen-

tato il suo modello di maturità confrontato con quello del Chapter di San Francisco ed il Chapter di Istanbul la sua crescita dopo lo spostamento da Ankara. La discussione con il Mentor della Sub Regione (noi siamo con Turchia, Francia, Marocco, Israele, Svizzera, Spagna, Lussemburgo, Belgio e Portogallo) ha portato alla richiesta di dati normalizzati, ad esempio sarebbe necessario avere un controllo sui CAP, e avere un data base con maggiori informazioni, per poter ragionare su alcuni dati statistici di trend e di presenza della cultura del PMI sui vari strati industriali e di pubblica amministrazione. Sono poi stati condivisi problemi simili e la necessità di webinar su argomenti di interesse comune (ad esempio sulla compilazione dei modelli obbligatori PMI).

Il secondo giorno si è tenuta la sessione sulla Governance ed i modelli di Chapter con Branch della Norvegia e del Sud della Francia ed un intervento del Chapter Olandese che ha un volontariato pagato. All'inizio del secondo giorno è stata presentata l'Educational Foundation che ha descritto il materiale sviluppato (www.pmief.org).

Alcune utili indicazioni che abbiamo ricevuto durante questo incontro:

- Cercare di sviluppare le comunità di pratica per dare più servizi ai soci.
- Si ritiene opportuno che i Chapter non siano direttamente coinvolti in corsi di formazione, ma che si avvalgano di società di formazione tramite contratti di sponsorship, ve-

PMI- Region 8

Region 8	North - West Europe	Austria, Denmark, Finland, Germany, Iceland, Netherlands, Norway, Sweden, Switzerland, United Kingdom
Region 8	South - West Europe	Ardonia, Belgium, France, Greece, Israel, Italy, Luxembourg, Monaco, Malta, Portugal, San Marino, Spain, Turkey
Region 8	Central Europe	Albania, Bosnia & Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Macedonia, Montenegro, Poland, Romania, Serbia, Slovenia, Slovakia
Region 8	Eastern Europe	Armenia, Azerbaijan, Belarus, Kazakhstan, Moldova, Russia, Ukraine, Georgia
Region 8	Africa	Nigeria, South Africa

rificando naturalmente la qualità della formazione svolta.

- Si possono sollecitare gruppi di lavoro congiunti dove chi ha già fatto la certificazione può aiutare chi la

deve fare. E' un modo per dare PDU e coinvolgere volontari.

- Riceveremo come Chapter un software per condividere problemi con il nostro gruppo di riferimento e chiedere consigli.

Il prossimo appuntamento per il LIM è a Marsiglia il 5-6 maggio prima del prossimo convegno EMEA (che si terrà il 7-9 maggio).

Palestra linguistica: EnterTraining

Iniziativa formativa PMI Rome - Shenker

"The shortest way to do many things is to do only one thing At once"

Samuel Smiles

La sera del 23 Gennaio sei coraggiosi hanno affrontato il primo incontro di 'inglese per Project Manager'. Ma prima di loro il "Teacher", un simpatico californiano, aveva affrontato la lettura del PMBOK, per prepararsi all'evento. Infatti il Chapter in collaborazione con lo Shenker Institute ha organizzato questo evento sul modello:

Entertainment + Training
= EnterTraining

EnterTraining è la palestra linguistica dove esercitarsi nella conversazione in lingua inglese in un ambiente extra-didattico. Questo modello è stato personalizzato sulle esigenze dei Project Manager e la base sarà il dizionario del PMBoK ed articoli estratti da riviste del PMI.

Quindi erano tutti nelle stesse condizioni, i membri del Chapter pronti ad affrontare una discussione in inglese ed il docente pronto ad imparare



cos'è un progetto. Un primo giro di tavolo ha tranquillizzato l'uditorio: indipendentemente dal livello, tutti avevano la stessa esigenza: esprimersi correttamente in inglese, in una normale conversazione. Si è abituati a comunicare via mail e via telefono quando la conversazione verte su temi che si conoscono bene, ma possono sorgere difficoltà a discutere in modo sciolto di argomenti vari. E' stato esposto il concetto di Progetto e di Project Management. Sono stati inventati al momento dei progetti che

poi sono stati discussi a gruppi, infine ci si è trovati a discutere animatamente su come impostare un progetto di cambiamento della propria vita. Il tutto con il docente che, oltre a impostare i temi, interveniva qua e là per correggere accenti e forme verbali.

Tutti i partecipanti hanno convenuto che l'esperienza è stata veramente utile e che si deve continuare con questa tipologia di formato, due ore dalle 18 alle 20 con frequenza bisettimanale

Gli incontri inizieranno il 13 febbraio, il costo per 10 incontri di due ore è di € 300,00 + IVA con un massimo di 10 partecipanti, affrettatevi.

Ogni incontro da diritto a due PDU. Per l'iscrizione è disponibile un link sul sito www.pmi-rome.org, mentre per ulteriori informazioni e chiarimenti potete scrivere a:

annamaria.felici@pmi-rome.it



il prossimo **23 MARZO 2012**

dalle ore 9.00 alle ore 17.00

presso la **Terza Università di Roma**

si terrà la **1a Giornata Formativo Professionale del 2012**

Il lato "soft" del Project Management

Dalla Comunicazione alla leadership, dal team building alla motivazione, i soft skill rappresentano l'altra faccia del Project Management e rivestono una importanza fondamentale per il successo dei progetti

L'evento permette di maturare **7 PDU's**

Per iscrizioni / informazioni: segreteria@pmi-rome.org



Parliamone con ... Filippo Alessandro

Metodologie e competenze chiave del Project Management

Filippo Alessandro, PMP e fondatore della IT Project management Srl.



Ha diretto progetti internazionali, critici per dimensioni, complessità, e tecnologia. Tra le sue principali esperienze: IBM: CHQ Software Metrics - IBM: EMEA TLC Lab

Director - Svizzera: Canton Ticino Planning New Taxation System - Grecia: Athens 2004 Security Olympic Games - Fiera di Milano: New System - Aspen Institute Italia: New Core System - Grecia: Alpha Bank Program Management Office - Oman Royal Navy: PMO Training.

Bene Filippo, cominciamo con indicare gli strumenti di lavoro che prediligi nella tua attività. Quali sono a tuo parere i 3 più importanti "ferri del mestiere" che ogni buon PM deve conoscere e saper utilizzare?

Mi vengono in mente tre strumenti necessari, non sufficienti, e talvolta poco usati:

Il Registro degli Stakeholders: deve contenere oltre alle ovvie informazioni anagrafiche e di contatto, le responsabilità, il potere di influenza relativo al progetto e la motivazione al progetto. Questo serve sia per definire un piano di comunicazione corretto, basandosi sulle responsabilità e sul Ciclo di Vita in uso per il progetto, sia per definire la strategia di comunicazione: in generale le organizzazioni sono comprensibilmente ostili ai cambiamenti e ai rischi, cioè ai progetti. Coinvolgerle nella raccolta dei requisiti, nella definizione di piani di addestramento, nei piani di ottimizzazione dei processi o nella definizione dei "nice to have" che Kano definisce "Delighters" può conquistare un potente stakeholder alla causa del progetto. Importante che il registro sia completo, quindi

oltre agli Utenti, Suppliers, Sponsor, non dimenticare le Autorità di Controllo, i Media e Segmenti di popolazione se fortemente impattati, si veda il caso del TAV.

Un altro strumento molto utile è la **Matrice di tracciabilità**, che correla i Requisiti del progetto ai componenti della soluzione, come dire mettiamo in colonna che vogliamo trasportare 40 persone, a una velocità di 250 nodi per distanze di 500km. La soluzione può essere per esempio un aereo turboelica con fusoliera di certe dimensioni, ala alta, magari due motori e serbatoi adeguati, oppure un elicottero a doppio rotore e due turbine. Si possono costruire due matrici in cui si mettono i requisiti nelle righe e i componenti di ciascuna soluzione nelle colonne. Si possono comparare le soluzioni, si valutano facilmente gli impatti in caso di Change Request, si possono trarre matrici di collaudo interno o tecnico sulla base delle colonne e funzionale o esterno sulle righe e valutarne la completezza e la copertura. È da notare che queste "Traceability Matrix" sono il vero legame tra il progetto e il design (In Italiano progettare vuole anche dire disegnare, mentre in Inglese la distinzione è più accurata tra progettazione (design) e direzione lavori (project management).

Il terzo strumento irrinunciabile è la **WBS**. Si tratta di scomposizione finalizzata alla maggior conoscenza. Occorre ricordare che ha solo due dimensioni quella di categoria e quella gerarchica, per cui a volte la decomposizione che soddisfa il Project Manager non soddisfa l'Account Manager che ha un suo modo di assegnare i codici secondo il chart of account che al PM significano ben poco. La WBS va scomposta fino al livello di Work Package, unità di ordine di lavoro che deve poter essere definita nella consegna, stimabile con ragionevole precisione, assegnabile a risorse ben definite, chiara nei suoi requisiti. A volte non si può arriva-

re a tanto dettaglio e ci si arresta ad un livello più alto, che io chiamo Planning Package, magari definibile in un secondo tempo. Questo favorisce la tecnica della "Rolling window" in cui si sa con precisione cosa si fa nel mese prossimo e vagamente nel futuro remoto, ma ovviamente l'accuratezza del budget è fortemente a rischio a causa della scarsa definizione. Il buon PM terrà conto con adeguate contingency di questi fatti. La WBS si scompone in vari modi, secondo il ciclo di vita (Piano, disegno, costruzione, collaudo) ovvero secondo la struttura della soluzione (Scafo, Motori, Comandi, Cabine, Serbatoi) oppure anche secondo chi deve prendere in carico il progetto (Marketing, Contract, Design, Delivery, Maintenance). Importante è ricordare che tra i vari blocchi non ci sono a priori legami di precedenza temporali: questi vanno risolti alla fine. Nella WBS vanno anche inserite tutte le attività di Risk Monitoring, Mitigation and Response. Ogni WP diventa almeno una pagina del Work Breakdown Dictionary, che ha tutti gli elementi del piano di progetto, comprese le relazioni di presenza e i criteri di accettazione e completamento. Strumenti Excel, SQL, ACCESS, MS Project, WBS PRO, MindManager, ma ricordiamoci che il progetto lo maneggiamo noi non il software. Avrai capito che la WBS è il primo strumento nel mio cuore.

Cosa pensi delle metodologie agili? Ci sono metodi o strumenti specifici che possono essere di aiuto a tutti i PM?

Magnifiche veramente, ma raramente applicabili. Innanzitutto si applicano soprattutto ai progetti informatici, anche se il modello si può replicare ai casi di manutenzione di cantiere specie per tecnologie complesse. Poi il gruppo deve essere piccolo, massimo 8-10 membri, che siano veramente una squadra, legata da un goal condiviso, estremamente leali tra loro e

INTERVISTE

11

con compiti e ruoli ben definiti e stare in loco e vicino agli utenti. I modelli di "Remote Software Factory" tanto reclamizzate con complessi e rigorosi processi industriali non si applicano proprio, con buona pace dei bassi costi di manodopera di regioni remote. I Team Agili sono creativi ed hanno una naturale disciplina senza forzature e burocrazie, ma i loro rituali sono spicci ed efficaci. Ricordo gli Sprint e Scrum meeting, le tecniche di rilascio a capacità, le tecniche di stima con "poker cards" estremamente rapide ed efficienti. Non si creda che siano dei cavalli pazzi o che la loro creatività derivi dall'erba che fumano. Hanno una dimensione professionale profondamente tecnica ed estremamente umana. Purtroppo il loro limite è la dimensione, ma per progetti anche complessi e manutenzioni evolutive sono efficacissimi. Circa le tecniche, a parte i metodi di stima basati su Poker Cards con numerazione esponenziale o secondo la serie di Fibonacci, hanno semplici pannelli di controllo di avanzamento chiamati Garage Tickets e il loro cavallo di battaglia, il Burn-down Chart è uno strumento grafico chiaro e potentissimo nel considerare Project Change Request o definire ridimensionamento di Team, quando necessario.

Qual è il ruolo dell'Earned Value per il controllo di avanzamento dei progetti, conosci software specifici per la sua elaborazione? Dicci inoltre qualcosa in più sul modello Simplex, che ci hai presentato nell'incontro del 24 giugno 2011?

L'EVM è il peggior metodo di avanzamento lavori, se si eccettuano tutti gli altri. Scherzi a parte, è facile da applicare ed estremamente potente, ma possiede qualche trappola, per esempio gli indicatori non possiedono integrità lineare, non si devono mescolare nello stesso accumulatore investimenti, servizi e commodities e bisogna stare attenti al calendario. Applicare EVM secondo i sacri testi è molto oneroso e non sempre significativo, ma purtroppo viene usato molto meno di quanto si potrebbe. Ricordo inoltre che la sua accuratezza è minore o uguale

all'accuratezza con cui sono state fatte le stime e definita la Baseline. Simplex è un metodo semplificato che permette alla maggior parte dei progetti di essere rappresentati senza significative deformazioni al metodo EVM. Simplex misura l'avanzamento effettivo delle Estimating Unit (unità di deliverable) verso il piano e il consumo di risorse (In qualunque unità sia comoda) verso il piano. Non c'è bisogno di ricorrere al costo medio ponderato delle risorse, anche se questo è fattibile, per ottenere gli indici di performance e tutta la successiva trattazione EVM. Circa i software, a parte sistemi complessi e di segmento come Primavera, Microsoft Project contiene il supporto al EVM, anche se ha un bug nella totalizzazione. Ma si può fare tutto ottimamente con un buon foglio di lavoro come Excel o Lotus 123.

Quali altri metodi ritieni utili quanto l'Earned Value per il controllo dell'avanzamento?

I metodi di avanzamento dovrebbero sempre rispondere a due domande: Siamo in tempo? Costiamo il giusto? Come abbiamo visto EVM (e il suo surrogato Simplex) risponde dignitosamente a queste esigenze. Ho visto usare metodi più rudimentali e parziali, ma che per certi progetti possono rispondere comunque allo scopo. Si ricordi che spesso le informazioni non ci sono, non sono raccolte, non si sanno raccogliere, perché spesso si mettono a coordinare attività persone a cui non si è data né la capacità né l'autorità di valutare lo stato di avanzamento del progetto in modo professionale. Secondo la mia esperienza questo accade per tre motivi: i tecnici pensano che si tratti di burocrazie e perdita di tempo; i manager pensano che sia facile e se non si fa è per pigrizia o incapacità. Sia i manager sia i tecnici pensano che il Project Manager Professionale con tutte le sue teorie non sia essenziale a far andar bene un progetto. Supponendo che abbiano ragione su tutti e tre i punti, classificherei i metodi di controllo avanzamento in tre categorie in ordine crescente di completezza: basati sugli eventi; basa-

ti sulle consegne; basati sul Valore. La prima categoria è semplice: si basa su uno scadenario; per quanto primitiva, questa tecnica si applica a progetti di contratti, e piani di negoziato e simili cose che non avrebbe molto senso controllare con EVM. La seconda si basa su una linea di riferimento per le consegne nel tempo e su relativi scostamenti. Della terza abbiamo già parlato con L'EVM. Per quanto possa sembrare strano l'uso razionale degli scadenari non è così banale e insignificante. Riportando in un diagramma a due dimensioni gli eventi si possono osservare elementi di credibilità e azzardare previsioni. Si può per esempio correlare la data effettiva di ciascun evento con la sua data prevista. In un caso reale di sviluppo remoto, ho fatto una analisi di correlazione tra le date di consegna indicate da un fornitore d'oltremare, molto economico ma abbastanza poco credibile, e le date effettive di consegna. Naturalmente ad ogni data intermedia corrispondeva uno stringente piano di recupero. I fatti sono che moltiplicando i tempi di consegna per 1,4 si aveva la data effettiva con uno scarto di errore del 15%. Naturalmente si possono attuare modifiche contrattuali con penali, cambi al vertice, piani di recruiting e intenso addestramento, introduzione di bonus individuali. Purtroppo non posso dire altro su questa organizzazione, salvo che era qualificata ISO9000 e certificata al livello CMMI 4. La seconda categoria si basa sull'andamento nel tempo e si adatta a quelle quantità difficilmente schedulabili, ma che devono essere quantificate per motivi di budget. I già citati Burn-down chart ne sono un esempio. I Burn-down chart oltre a rappresentare in modo chiaro e comprensibile il fenomeno, si offrono come potenti strumenti grafici per il calcolo degli andamenti e delle correzioni da applicare, ad esempio quante risorse occorrerebbero in più ovvero quanto ci vorrebbe in più del tempo di sviluppo concordato per soddisfare tutte le richieste.

Passiamo ora ad un altro argomento, quali sono le competen-

INTERVISTE

12

ze chiave che deve padroneggiare ogni buon PM? Come acquisirle e come valorizzarle al meglio?

Un buon Project Manager deve essere una via di mezzo tra Superman e Wonder Woman. Prima di parlare di competenze, parlerei di caratteristiche di tenacia, pazienza, freddezza, razionalità modesta. Non si può dirigere un progetto senza capirne gli elementi tecnici essenziali. Non si porta in porto un progetto senza il sostegno di tutto l'ambiente che lo gestirà o lo subirà. Così direi che il PM deve essere per un terzo ottimo tecnico, per un terzo un ottimo PM e per un terzo un gran negoziatore. Doti che si acquisiscono con esperienza e accettando i rischi di cambiare ambiente e ruoli. Negoziare, come comunicare, come vendere richiede una grande professionalità che non credo si possa imparare d'istinto. Vorrei però chiarire che ho visto centinaia di ingegneri e tecnici fare il loro mestiere molto bene, ma con assoluta incapacità di controllare ciò che facevano. Al di là del CAPM, che in fondo è un aspirante PMP, credo che insegnare elementi di buon Project Management a tecnici, progettisti e programmatori farebbe bene a tutti.

Quali sono a tuo parere i percorsi di crescita più adeguati?

Non credo che si possa cominciare dal PM, credo che ogni PM debba essere stato un tecnico e professionista di ottimo livello, prima di passare al coordinamento di progetti. Inoltre, quando la tecnologia cambia sostanzialmente, il PM dovrà passare un addestramento sabbatico o farsi assistere da un collega esperto in quel ramo. Un esempio: quando ci occupammo della Sicurezza delle Olimpiadi di Atene nel 2004, avevamo tutte le necessarie conoscenze tecniche, ma quando si decise di impiegare un dirigibile per la sorveglianza aerea, chiedemmo che ci fosse assegnato un PM esperto in LTA (dirigibili), il quale ci raggiunse per qualche mese e fu un gran piacere collaborare. Non dico che ora potrei gestire progetti aeronautici, ma ora so che dovrei fare qualche me-

se di gavetta per arrivarci. Il mio messaggio di fondo è che non ci si improvvisa PM in una tecnologia che non si conosce.

Quali percorsi professionali si delineano per i PM nelle aziende?

A meno che l'azienda non abbia nella propria missione attività istituzionale di progetti e engineering per il mercato, il limite di carriera per un buon PM si raggiunge dopo pochi anni. A quel punto è meglio cambiare mestiere o cambiare azienda.

Parlaci ora di quanto accade all'estero, che opportunità può trovare un PM che decidesse di rivolgersi al di fuori del nostro paese? Come impostare un percorso di crescita all'estero?

Ci sono grandi aziende di consulenza che forniscono servizi di PM. Entrare in una di queste permette di imparare i fondamentali e quella parte di marketing e negoziato che servono molto. Il limite è che queste aziende hanno un loro protocollo fisso di PM, ovviamente conciatamente in linea col PMBoK. Molte aziende Italiane costituiscono un buon instradamento per simili carriere, ma finiscono poi per soffrire di monotonia e non consentono di affrontare una varietà di situazioni stimolanti e istruttive, abitano a certi comportamenti strani con risultati tra il rassegnato e il frustrato. Cambiare aiuta.

Quali competenze vengono più ricercate e apprezzate, secondo la tua esperienza?

Le capacità di PM sono poco ricercate in se stesse. Naturalmente vengono richieste esperienze pluriennali e magari la certificazione, ma ciò che più si ricerca è l'esperienza tecnologica. In altre parole, non voglio un PM geniale, ma un buon PM con ottime conoscenze ad esempio di SAP, ORACLE o altro. Le tecnologie sono ancora gli spauracchi per il Management.

Tornando al nostro Paese, come vedi il mercato del project management in ambito IT, in Italia e all'estero, in questo momento?

Come detto prima basta avere una discreta esperienza, ma essere un Guru di PM, ammesso che siano

disponibili, non attira nessuno, tantomeno i Top Manager, che non sopportano quando un Guru gli dice che stanno ammazzando un progetto, cosa che i manager fanno spesso dando la colpa agli altri. **Quali sono gli sviluppi più interessanti o le minacce più serie allo sviluppo del consolidamento della disciplina e quindi del ruolo del PM?**

Nel PM non si finisce mai di imparare. Se osserviamo i grandi engineering disaster ci rendiamo conto di quanto ancora possiamo imparare. Le minacce sono rappresentate dal fatto che il PM è un mestiere per la Qualità, mentre il sistema finanziario ha tempi di attesa e tolleranza più brevi. I costi di decommissioning delle centrali nucleari o gli impatti ambientali di foreste bruciate e favore di campi per biomasse implica che il Project Manager debba accorciare il suo orizzonte di visuale e subordinare la propria professionalità alla metrica contabile del momento. Naturalmente questo non durerà per sempre e si tratta di capire in che modo implementare il codice etico professionale di cui noi PM andiamo giustamente fieri. Quanto dico potrebbe sembrare tra l'utopistico e l'idealistico, ma è soltanto ingegneria dei sistemi.

In conclusione, quali sono le tue principali lezioni apprese, a tutto campo, nella conduzione dei progetti?

La prima è che se non mi stavo divertendo, stavo facendo qualcosa di sbagliato. La seconda è che l'utente magari non capisce molto, ma ha un immenso buon senso. La terza è che applicare le best practice è più facile che farne a meno. La quarta è che i progetti falliscono perché:

- i requisiti li fa il management, ma servono agli utenti finali;
- si crede che ci vogliano programmi nuovi invece che processi nuovi;
- si pensa che il progetto sia di chi fa il progetto ma l'utente non abbia bisogno di cambiare;
- date e costi sono scolpiti nella roccia
- ci si spaventa degli errori nel collaudo invece di essere contenti di trovarli e correggerli.

Il Project Management secondo Frontino

Un esempio di Project Manager (per caso) dall'Antica Roma

Frontino - project manager per caso - sovrintendente agli acquedotti romani, ha avuto l'accortezza di documentare l'ambito del progetto per sé stesso e per i suoi successori. La sua opera è un valido esempio di professionalità nell'assumere un incarico pubblico, ancora di grande attualità per l'approccio metodologico seguito.

Chi è Sesto Giulio Frontino

Sesto Giulio Frontino (35-104 d.C.), scrittore romano, in realtà fu anche pretore, console, governatore della Britannia nel 74, proconsole d'Asia nell'82 e nel 97 d.C. ricevette l'incarico di *curator aquarum* (sovrintendente agli acquedotti) dall'imperatore Nerva con il mandato di portare quanta più acqua nella città. Per quest'incarico scrisse il *De aquaeductu urbis Romae*, un trattato sulle caratteristiche e le tecniche costruttive degli acquedotti romani. Oggi, in ottica Project Management diremmo che gli obiettivi erano molteplici:

- Portare quanta più acqua possibile a Roma.
- Curare la qualità e la continuità della fornitura idrica.
- Rimuovere allacci abusivi e perdite lungo gli acquedotti esistenti.
- Organizzare la sorveglianza e la manutenzione dei canali.
- Misurare le portate alle sorgenti ed ai punti di distribuzione, aggiornando i registri.
- Regolamentare le servitù per l'attraversamento dei fondi privati.
- Documentare i consumi per riscuotere i canoni e calcolare il fabbisogno futuro.
- Formare le maestranze ad usare le tecniche ed i materiali più idonei.
- Educare gli utenti a rispettare i regolamenti, pena forti sanzioni.
- Giustificare le sue scelte all'imperatore per ottenere le risorse necessarie.

Questo articolo evidenzia come Frontino descrive l'ambito (*scope*) della sua missione, esegue l'*assessment* dello stato degli acquedotti esistenti (*as is*), propone i miglioramenti da

realizzare (*to be*) per soddisfare le aspettative dell'imperatore, praticamente lo sponsor del progetto.



Planimetria Antichi Acquedotti di Roma

Gli Antichi Acquedotti Romani

All'inizio i romani prelevavano l'acqua dal Tevere, da pozzi e da sorgenti finché gli imperatori non avviarono la costruzione dei primi acquedotti, considerati "grandi opere" al pari delle Piramidi.

Dal 312 a.C. al 226 d.C., in 538 anni, i romani realizzarono ben undici acquedotti con una capacità di 13,5 mc/s di acqua potabile, lunghi complessivamente 504,7 Km. Dopo qualche secolo questi acquedotti necessitavano di manutenzione a causa di perdite e occlusioni o per eliminare i tanti allacci abusivi lungo il percorso. In mancanza d'acqua o occasione delle riparazioni, le strade di Roma diventavano puzzolenti per l'accumulo di sporcizia.

L'amministrazione assegnava l'acqua soltanto ad edifici e fontane pubbliche e a pochi privati di rango elevato. Ecco un primo saggio della descrizione preliminare di Frontino, tipo *assessment* iniziale:

"Per 441 anni dalla fondazione di Roma ai Romani furono sufficienti le acque che attingevano al Tevere, ai pozzi ed alle sorgenti. La memoria di tali sorgenti è ancora tenuta in grande considerazione e venerata: si crede, infatti, che diano salute ai malati come le sorgenti delle Camene, di Apollo e di Giuturna. Ora peraltro con-

fluiscono nella città l'acqua Appia, l'Aniene Vecchio, la Marcia, la Tepula, la Giulia, la Vergine, l'Alisietina, chiamata Augusta, la Claudia e l'Aniene Nuovo." (Par. 4 - Frontino - De aquaeductu urbis Romae)

Per comprendere l'ambito del suo mandato, Frontino documenta lo stato degli acquedotti esistenti, annotando le discrepanze con quanto registrato dai precedenti funzionari. Con sarcasmo, ma senza alcuna polemica, evidenzia le incongruenze riportate nei registri: qualche acquedotto distribuiva più acqua di quanto ne prelevava alla fonte.

Precedentemente gli acquedotti erano stati affidati

- Ad un censore per la realizzazione,
- Ad un edile curule per la gestione della proprietà demaniale
- A più questori per la riscossione dei canoni.

Il censore appaltava esternamente la realizzazione delle opere, curando il collaudo finale, mentre l'edile metteva in esercizio l'acquedotto, curando l'erogazione del servizio.

Agrippa concentrò tutti questi compiti nelle mani dell'imperatore che li affidò a tre senatori, di cui uno con la massima responsabilità: *curator aquarum* (sovrintendente agli acquedotti). Questa carica concentrava la totale gestione idrica della città poiché comprendeva la realizzazione, la manutenzione degli impianti e la distribuzione dell'acqua. Al suo riporto c'erano tecnici, architetti, ingegneri, amministrativi e circa 700 schiavi pagati dall'amministrazione dello stato. Frontino fu in carica dal 97 al 103-104 e per la prima volta, ha riportato in un trattato le leggi in vigore, gli editti ed i decreti emanati precedentemente, le unità di misura utilizzate e le nuove misurazioni di portate, lunghezze, pendenze, etc. Ha commentato le tecniche costruttive, giustificando l'impiego di canali, muri, arcate, piscine limarie, castelli, calici, tubazioni in rame e in terracotta, etc. Secondo il project management moderno, l'intero trattato può essere

considerato un eccellente "Project Charter" con ricchezza di dettagli.

L'approccio di Frontino

Frontino, prima di avviare qualsiasi cambiamento, acquisì tutte le informazioni sulle tecniche di costruzione degli acquedotti, su come misurare le quantità di acqua fornita e su come prevenire i prelievi abusivi dei cittadini o i sabotaggi da parte dei nemici di Roma e per assolvere il suo compito sostenne che "è indispensabile essere bene a conoscenza del compito intrapreso".

Oggi scatenerebbe un bel dibattito sui social network circa le competenze tecniche necessarie per essere un buon project manager.

Secondo Frontino, il curatore degli acquedotti (oggi program manager) deve comprendere il contenuto dei progetti (cosa è compreso e cosa non è compreso). Le competenze sono addirittura un problema di "dignità" sostenendo che

"è indecoroso per un uomo di dignità svolgere con le istruzioni dei subalterni l'incarico affidatogli, cosa che inevitabilmente accade ogni volta che per imperizia il sovrintendente ricorre alla loro esperienza. L'aiuto di costoro, anche se elementi necessari al servizio, è tuttavia come la mano e l'utensile per l'operaio." (Par. 2 - De aquaeductu urbis Romae)

A suo parere, il project manager deve accettare l'incarico di gestire un progetto con spirito critico, con disponibilità verso il committente e con la volontà di acquisire tutte le competenze necessarie per non dipendere dal team di progetto. Quest'ultima necessità, oggi opinabile, era dovuta al fatto che il team di progetto era composto prevalentemente da schiavi.

Le conoscenze, ben documentate a inizio mandato, possono essere riutilizzate come "guida per l'amministrazione". In pratica, Frontino fu uno dei primi project manager a proporre la raccolta delle "lessons learned" da trasformare in "best practices" per i suoi successori ancora oggi consultate.

In ottica moderna, Frontino si è preoccupato di:

1. Definire il lavoro da realizzare (risparmi e nuovi tratti di acquedotti).

1. Definire il lavoro da realizzare (risparmi e nuovi tratti di acquedotti).
2. Descrivere le tecniche costruttive (canali, muri, arcate, pendenze, castelli, allacci, eccedenza, etc.).
3. Stabilire dei criteri per misurare le portate delle fonti e le quantità erogate.
4. Rilevare la portata di ogni acquedotto e confrontarlo con i fabbisogni e le registrazioni precedenti.
5. Proporre le modifiche per migliorare la sicurezza, la quantità e la qualità dell'acqua.
6. Proporre i team di manutentori, ispettori, costruttori, amministrativi, etc.
7. Stabilire le procedure per richiedere le concessioni e per gestire i compensi.
8. Ideare il backup dei percorsi per attuare la manutenzione evitando disservizi.
9. Combattere i furti d'acqua ed il rispetto delle servitù sui fondi privati.
10. Educare la popolazione al rispetto delle regole e della cosa pubblica.



Esempio di resti di arcate di un acquedotto

La semplicità della scrittura di Frontino è un pregio e non un demerito come qualche solone potrebbe sostenere. Il testo presenta molti punti in comune con le moderne metodologie di project management. Nonostante i tanti dati tecnici raccolti, il trattato sembra scritto per il lettore comune e non per gli addetti ai lavori. Frontino aveva compreso molto della comunicazione.

Frontino ha dichiarato fin dall'inizio i criteri utilizzati nell'esposizione e li ha quasi tutti rispettati.

"E per non sembrare di aver ommesso alcunché riguardante la conoscenza di tutta la materia, indicherò dapprima i nomi delle acque che confluiscono in città, poi da chi e sotto quali consoli ed

in quale anno dalla fondazione dell'urbe ciascuna di queste sia stata condotta; quindi in quali luoghi ed a quale distanza sia stata captata; per quanto spazio sia trasportata in canale sotterraneo, su muro, e su arcate; dopo l'altezza di ciascuna, quale erogazioni dei moduli siano state confermate; quale attività fuori città e quanto entro e in che misura ogni acqua si utilizzi in ciascuna regione; quanti siano i castelli pubblici e privati e in quale quantità sia da questi ceduta ad edifici pubblici, ai numera - come infatti dicono i più colti - quanta ai bacini, quanta sotto la voce di Cesare e quanta per beneficio del principe sia concessa all'uso dei privati; come ne sia disciplinata la conduzione e protezione e, a tal fine, quali pene siano prescritte dalla legge, stabilite per decreto del senato o con rescritti del principe."

(Par. 3 - De aquaeductu urbis Romae).

Ecco un richiamo delle informazioni storiche:

"Nell'anno 607 dalla fondazione della città, ... essendo i condotti dell'Appia e dell'Aniene pericolanti per vetustà e soggetti a furti dai privati, il senato incaricò Marcio, che in quel tempo pretore amministrava la legge tra i cittadini, di restaurare e mantenere gli acquedotti. E poiché l'accrescimento della città sembrava richiedere più acqua, il senato incaricò il medesimo di provvedere a portarne in città quanta altra più potesse.

Marcio restaurò gli acquedotti precedenti e portò una terza acqua, più salubre delle altre, chiamata Marcia dal nome di chi eseguì l'opera.

... per tale opera furono concessi a Marcio 180 milioni di sesterzi e, poiché non era sufficiente a condurre a termine l'incarico, lo spazio di tempo della pretura fu prorogato di un anno.

... La Marcia è captata al 36° miglio della via Valeria, a 3.000 passi nel diverticolo a destra per chi va a Roma. Invece la sorgente, di colore verdeggianti come di immobile stagno, è sulla via Sublancense, lastricata per la prima volta

da Nerone, al 38° miglio, a 200 passi a sinistra.

Il suo condotto, dal capo alla città ha una lunghezza di 61.710,5 passi: 54.247,5 passi in canale sotterraneo, 7.463 passi in superficie su muro: dei quali, più lunghi dalla città, in molti luoghi attraverso valli del popolo romano, 463 passi sono su arcate, mentre, più vicino alla città, dal settimo miglio, 528 passi sono su muro e i rimanenti 6.472 sono su arcate." (Par. 7 - De aquaeductu urbis Romae).

Osservazioni

L'eredità di Frontino è uno dei primi tentativi di mettere ordine alla distribuzione dell'acqua, problema non del tutto risolto dopo 2000 anni se guardiamo alla precarietà degli acquedotti attuali ancora in balia tra pubblico e privato. Frontino fu il primo che consultò tutte le leggi esistenti prima di prendere qualsiasi iniziativa nel suo incarico. Documentò norme e tecniche per se stesso e per i suoi successori, cercando di farle rispettare.

- A quel tempo l'acqua veniva trasportata per scorrimento e non a pressione su condotti con pendenza minima: l'acqua non doveva acquistare velocità eccessiva o perdere troppa quota nei punti di distribuzione sui colli della città.
- Particolare attenzione veniva prestata alla qualità dell'acqua all'origine e dopo il trasporto. Venivano costruiti serbatoi lungo il percorso per consentire all'acqua di depositare eventuali fanghi, mentre gli allacci posti in alto garantivano acqua sempre chiara. L'acqua che tracimava dai serbatoi/castelli veniva utilizzata per la pulizia delle strade o data in concessione ai proprietari confinanti.
- L'acqua veniva misurata in "quinarie" una misura che teneva conto dei volumi ma non della pressione o della velocità di scorrimento, metodo non da tutti condiviso. Frontino, in realtà, stabilì dei compromessi in mancanza di altra tecnologia: fissò le dimensioni dei calici di allaccio con delle lunghezze fisse, delle pendenze per garantire un prelievo uniforme. Le tariffe si basavano sulle dimensioni del tubo di allaccio (il calice) e non sulla quantità effettiva di acqua prelevata.

- I vincoli e le tecniche per gli allacci o il rispetto delle servitù nei fondi privati erano soggetti a decreti legislativi molto rigidi fino all'esproprio del terreno in caso di abusi. I decreti colpivano gli utenti e soprattutto gli addetti ai lavori. Infatti, Frontino denuncia che le principali ruberie di acqua venivano organizzate dagli acquari stessi (tutto il mondo è paese!).



Tecniche costruttive

Conclusioni

Senza essere un esperto, mi sono reso conto che la Storia di Roma passa anche attraverso la storia dell'acqua, un bene molto apprezzato dagli antichi romani, poi lasciato decadere con il declino dell'impero e recuperato dopo più di mille anni. Gli acquedotti romani, oltre all'apporto di benessere e igiene nella città, furono grandiosi anche per la ricchezza architettonica delle tecniche costruttive: canali sotterranei, muri, sifoni rovesci e arcate alte anche 30 metri. Quest'ultima conoscenza ha consentito di progettare il Colosseo, costruzione basata essenzialmente sull'affiancamento di tanti archi.

Frontino non ha mai perso di vista il suo mandato: "portare quanta più acqua nella città" ma non si è lasciato incantare dall'imponenza delle opere murarie. Ha curato molto l'aspetto politico del suo progetto cercando di regolamentare l'utilizzo dell'acqua, educando e sanzionando gli utilizzatori finali.

Ha scritto per se e per i posteri, rafforzando e rispolverando le leggi emanate in precedenza dagli imperatori. Oggi diremmo che ha contribuito a creare le best practice per l'amministrazione della cosa pubblica. Non ha avuto remore a fare "reuse" di documenti precedenti, miglio-

randoli come i registri pubblici degli allacci ed il mansionario dei suoi collaboratori. Il suo lavoro non è un trattato tecnico, ma è pregno di dati su acquedotti imponenti che per incuria sono scomparsi dopo il declino dell'impero romano. Nel IV secolo dell'era cristiana Roma aveva sicuramente la più grande disponibilità di acqua per ogni uso: terme, bagni pubblici, ninfei, naumachie, fontane, vasche. Con il Cristianesimo e l'avversione ai riti pagani molti acquedotti funzionali alle terme furono interrotti e successivamente fatti deperire; le invasioni barbariche completarono l'opera di demolizione. Soltanto nel 1870, Pio IX ripristinò la famosa acqua Marcia che oggi disseta la maggior parte dei romani. Se ultimamente abbiamo fatto un referendum sulla gestione delle acque vuol dire che il problema non è del tutto risolto.

In ogni caso Frontino, come Program Manager, mostra di aver perseguito un ideale mettendo a disposizione del pubblico la sua arte e con un pizzico di vanità esalta l'imponenza degli Acquedotti sostenuti da diversi chilometri di arcate, in contrapposizione alle piramidi egiziane e delle opere greche famose ma inutili (*Tot aquarum tam multis necessariis molibus pyramidas uidelicet otiotas compares aut cetera inertia sed fama celebrata opera Graecorum!* Par. 16).

Vito Madaio - esperto di project management di lunga data - da 8 anni è responsabile



di TenStep Italia. In passato è stato Service Manager alla Camera dei deputati per conto di Cap Gemini; Direttore dei Sistemi Informativi del Gruppo Skandia in Italia

e Architetto di Sistemi di IBM Italia, per i quali ha curato diversi progetti nell'ambito finance. In qualità di REP del PMI si occupa principalmente della preparazione delle Certificazioni PMP e CAPM e della diffusione della metodologia TenStep in Italia (www.tenstep.it).

PMO: L'esperienza di Thales Italia

Project Management Office all'opera

Cosa è un Project Management Office (PMO)?

Entità o funzione organizzativa a cui sono assegnati vari compiti correlati alla gestione centralizzata e coordinata dei progetti. Le responsabilità di un PMO possono variare dalla fornitura di supporto alle attività di project management, alla responsabilità della gestione diretta dei progetti. Come spiega il PMI nella suddetta definizione di Project Management Office, tratta dalla quarta edizione del PMBoK, sono tante le forme che un PMO può assumere e dipendono da molteplici fattori, quali ad esempio il tipo di azienda, la struttura organizzativa, il settore di mercato, la cultura di project management, le necessità operative che motivano la scelta di implementare un ufficio di gestione progetti. Nel seguito illustrerò l'esperienza nella realizzazione del Project Management Office in Thales Italia, azienda multinazionale che lavora per progetti e leader nella fornitura di soluzioni tecnologiche per i mercati della sicurezza, trasporti, difesa e aeronautica.

La storia : dal principio alle attuali responsabilità

Nel 2007 era in corso un'importante commessa internazionale, il cui obiettivo era consegnare un sistema di telecomunicazioni complesso e integrato per due linee metropolitane. Il contratto sottolineava l'estrema importanza del vincolo temporale di consegna; l'organizzazione di progetto era formata da centinaia di risorse, team virtuali collocati in 4 diversi paesi, oltre cento fornitori sparsi in tutto il mondo. Eravamo alle prese con un cliente organizzato, molto sensibile

alle tecniche di project management e giustamente esigente anche dal punto di vista della reportistica. Inoltre una particolare forma contrattuale ci avrebbe portato a gestire oltre cento varianti progettuali, quindi avevamo una assoluta necessità di monitorare e controllare quotidianamente le baselines e gli impatti di ogni varia-

porto alla gestione di rischi e opportunità. Il gruppo ottenne risultati molto positivi con significativo impatto sui risultati e di conseguenza evidenti miglioramenti apprezzati anche dal Cliente; oltre a questo era chiaro quanto sarebbe stato importante per l'azienda capitalizzare l'esperienza che il team stava vivendo su questo

importante progetto per riutilizzarla in futuro in altri contratti. Questi furono alcuni dei motivi che ci spinsero nel 2008 a progettare qualcosa di più ambizioso, che sarebbe stato molto utile alla vita quotidiana di tutti i progetti in corso, un importante riferimento per i project manager nell'organizzare e pianificare il lavoro: un Project Management Office. Il team fu strutturato inizialmente con le risorse a disposizione in azienda e cominciò subito a occuparsi anche degli altri progetti in corso, puntando prima di tutto a definire e applicare metodi di lavoro standard in modo da non dover "reinventare la ruota" all'inizio di ogni nuova commessa. Alle attività



precedentemente descritte ne furono aggiunte gradualmente delle altre, per esempio: la reportistica aggregata a livello di Business Line e l'analisi dei carichi di lavoro per funzione e Business Domain in modo da supportare la direzione sulle decisioni strategiche; e ancora la definizione di una Work Breakdown Structure standard per velocizzare l'impostazione dei progetti e semplificare il riutilizzo delle informazioni storiche. Questi primi interventi, comunemente definiti "quick-win", furono importanti per confermare l'utilità del gruppo e procedere nel lavoro di realizzazione del

precedentemente descritte ne furono aggiunte gradualmente delle altre, per esempio: la reportistica aggregata a livello di Business Line e l'analisi dei carichi di lavoro per funzione e Business Domain in modo da supportare la direzione sulle decisioni strategiche; e ancora la definizione di una Work Breakdown Structure standard per velocizzare l'impostazione dei progetti e semplificare il riutilizzo delle informazioni storiche. Questi primi interventi, comunemente definiti "quick-win", furono importanti per confermare l'utilità del gruppo e procedere nel lavoro di realizzazione del

PMO e definizione della mission. Dopo un anno, avendo acquisito maggiori responsabilità fu necessario procedere ad un rafforzamento del team tramite inserimento di nuove risorse, al fine di aumentare le competenze tecniche soprattutto in ambito pianificazione e programmazione. Nel 2010 il PMO si era affermato come entità aziendale che forniva supporto ai project manager direttamente sulle attività di commessa, e anche ai manager di livello superiore per attività di reportistica e gestione dei vari portafogli progetto. Un'ulteriore e importante sviluppo vide il PMO assumere la responsabilità diretta di gestire alcuni progetti interni, ad esempio l'implementazione della suite di tool di Project Management che permette di realizzare una pianificazione integrata dei progetti, assicurando l'allineamento costante con l'ERP aziendale e quindi delle informazioni relative a tempi, costi e carichi di lavoro. Un altro progetto gestito direttamente dal PMO ha lo scopo di creare un cruscotto aziendale che riporti informazioni economiche e progresso operativo dei progetti, e che permetta una veloce analisi di indicatori Earned Value su ogni commessa. In generale oggi il PMO fornisce supporto metodologico, per processi procedure e best practice relative alla gestione dei progetti, ma soprattutto operativo e strategico, effettuando tutte le attività illustrate e di cui il gruppo è responsabile.

Il valore aggiunto del PMO

Dopo alcuni anni di attività e di osservazione dei risultati ottenuti, si può affermare che la realizzazione del PMO ha portato all'azienda molti benefici. Per esempio una maggiore qualità della pianificazione e di conseguenza un migliore controllo del progetto; la possibilità per i project manager di concentrarsi maggiormente sui rapporti con il cliente e con i fornitori chiave, delegando attività di monitoraggio e reportistica all'ufficio di gestione progetto che effettua un regolare follow-up sull'avanzamento delle attività; una pronta identificazione dei problemi legati alla pianificazione temporale, ai costi, ai rischi di progetto, grazie a indicatori di performance adeguatamente definiti e all'utilizzo da parte di risorse specia-

lizzate di tool professionali e integrati. Inoltre utilizzare metodi di lavoro collaudati e standardizzati, sfruttare le esperienze e le competenze acquisite sui precedenti contratti, porta a risparmiare tempo soprattutto nella fase di impostazione dei nuovi progetti, a evitare di ripetere errori già commessi e quindi a risparmiare notevoli risorse aziendali. Ulteriori benefici sono stati registrati nella riduzione dei tempi dell'intera Supply Chain, grazie alla rapida identificazione di possibili problemi, all'anticipazione delle azioni di miglioramento, al costante follow-up per eliminare eventuali aree grigie di responsabilità nei processi e nell'interazione tra i diversi dipartimenti aziendali. Infine da non sottovalutare il fatto che poter disporre di un PMO efficiente garantisce una migliore percezione dell'organizzazione da parte dei Clienti.

Lessons learned

Ma perché realizzare un Project Management Office? Quando è vantaggioso per l'organizzazione? Quali sono le attività di cui deve essere responsabile? Queste sono alcune domande che mi sono posto all'inizio del mio lavoro. Come detto in apertura, le forme che un Project Management Office può assumere nella realtà aziendale sono molteplici. Da un'analisi del lavoro svolto, è risultato evidente che i benefici di un PMO sono tanto più significativi quanto maggiori sono le dimensioni dell'azienda, e maggiore è il numero di progetti di durata medio-lunga (progetti di durata superiore ai 12-18 mesi). Soprattutto in grandi aziende che lavorano per progetti, spesso le riorganizzazioni e la reingegnerizzazione dei processi possono creare squilibri e aree grigie di responsabilità in numerosi flussi di lavoro e tra i dipartimenti aziendali, cosa che viene subito pagata in termini di ritardo sui progetti. In questi casi il PMO, essendo un'entità che entra in contatto con tutti i reparti aziendali e che deve lavorare nell'ottica del miglioramento continuo, gioca un ruolo fondamentale nell'ottimizzazione di quei processi, che contribuiscono alla consegna dei progetti nel rispetto dei vincoli di tempo, costi e qualità. Se dovessero chiedervi di realizzare un PMO non

dimenticate di definire adeguatamente con lo sponsor il posizionamento dell'ufficio all'interno dell'organigramma aziendale, poiché questo avrà grande impatto sulle possibilità di manovra e quindi sulla definizione della mission del gruppo: in pratica, come per ogni progetto, se vi vengono richiesti determinati risultati dovete assicurarvi di poter operare e di avere gli strumenti per poterli raggiungere. In fase di impostazione del PMO è importante ottenere una forte sponsorizzazione da parte del management, presentando il piano di azione e il valore aggiunto che si vuole portare all'organizzazione, e individuare tutti gli stakeholder al fine di coinvolgerli sin dalla fase iniziale. Relativamente alle attività da svolgere e alla mission del gruppo, è consigliabile individuare alcune azioni che sono percepite come importanti dai manager e procedere subito con alcuni interventi di tipo "quick-win", che mostrino in breve periodo il valore aggiunto per l'azienda. Infine se cominciate a costruire il vostro PMO ricordate di comunicare sempre i risultati delle attività, mettendo in evidenza i miglioramenti apportati al lavoro quotidiano, gli impatti sugli obiettivi dei progetti, cercando di quantificarli ed esporli chiaramente a tutta l'azienda.

Walter Romano PMP®, lavora in Thales Italia come responsabile del PMO Security & Transportation e Project Manager. Negli ultimi anni ha realizzato e strutturato il PMO aziendale che attualmente supporta tutti



i progetti in maniera centralizzata e trasversale alle diverse Business Line. Come Deputy Process Owner, partecipa alla revisione e validazione del nuovo sistema di gestione aziendale relativamente ai processi di gestione progetto. Fa parte del team di docenti di Thales University per corsi di Project Management.

Leadership e ascendenza personale

Come esercitare una positiva influenza personale sul gruppo

Un ruolo complesso come è quello di PM necessariamente porta con sé una nutrita serie di responsabilità professionali e gestionali alle quali si possono collegare numerose capacità personali da mettere in campo al fine di una "interpretazione" adeguata del ruolo stesso. Tra le numerose capacità di interesse centriamo qui l'attenzione sulla "ascendenza", una capacità cosiddetta trasversale che è possibile reperire come uno dei fattori centrali anche in altre attività gestionali.

Ascendenza: cosa è

Considerata l'elevata "valenza sociale" che il ruolo di PM porta con sé,

un ascendente sugli altri, se vogliamo vedere questa qualità ponendoci dal punto di vista esterno - tende a porsi in una situazione "di guida", anche se non necessariamente centrale, evidente o manifesta. Infatti, nel mondo del lavoro l'ascendenza può essere vissuta anche da coloro che ricoprono ruoli non gestionali, bensì di elevata competenza professionale. Ma questo genere di "autorevolezza professionale" è qualcosa di diverso dall'ascendenza che si può richiedere al PM il quale, per definizione, è alla guida di un team, spesso di genere non gerarchico-strutturale, ma funzionale ed interprofessionale.

si dice che esse sono allo stato "potenziale" e rappresentano, in realtà, una dotazione diversa, pur se importantissima, rispetto alle capacità prestazionali. Dunque, con ascendenza si può intendere sia un "tratto" personale - come la capacità di assumere un ruolo preminente nel gruppo, di farsi seguire dai collaboratori, di attrarre su di sé rispetto e consenso, acquisendo dunque un ruolo centrale non sulla base del "potere di posizione" (Io sono il Project Manager!) ma sulla base dell'autorevolezza - sia un desiderio volto ad esprimere la propria personalità in senso di dominanza sociale. In effetti, se insieme alla capacità di esercitare una certa influenza sociale positiva non si colloca anche la volontà e la motivazione a farlo, ciò che si attua nella realtà è ben poco. D'altro canto ciò vale per qualunque abilità umana, professionale o personale che sia: il solo e semplice possesso di una capacità nulla dice circa la concreta possibilità che quella capacità sia realizzata nel concreto della vita quotidiana di lavoro.

La dimensione della dominanza

Il lavoro di team rappresenta oggi la condizione professionale più diffusa e sicuramente canonica nelle attività di project management. Qualunque sia la tipologia del team di cui si fa parte, le persone possono essere sommariamente distinte in leader e follower, intendendo tali indicazioni come delle qualità soggettive piuttosto che come dei comportamenti di ruolo. Da un lato vi sono i soggetti tendenzialmente "dominanti" i quali, nel gruppo socio-professionale, emergono, si esprimono in modo affermativo, cercano di gestire le situazioni e di influenzarle secondo i loro punti di vista. Dall'altro vi sono coloro che si trovano meglio nel "seguire" il capo (formale o informale), i soggetti centrali, gli opinion leader. I follower hanno un carattere maggiormente gregario, lavorano bene nel team come collaboratori e non aspirano a prenderne le redini. Dunque, la dimensione della "dominanza sociale" nel lavoro è una dimensione sempre presente, in varia misura, così come lo sono molte altre caratteristiche umane che hanno un impatto in termini di relazioni sociali nel luogo di lavoro: tra tutte, la dimensione competizione-cooperazione.

con ascendenza si vuole intendere quello specifico tratto della persona che la conduce a porsi alla guida di un team, esercitando una sorta di attrazione verso le persone che lavorano con lui. Si tratta di una caratteristica interna alla persona, spesso posta in azione senza un intendimento o una volontà specifici, legata sicuramente al senso di sicurezza ed al livello di fiducia in se stessi, oltre che ad una certa disinvoltura nel muoversi in ambienti di gruppo e nelle relazioni interpersonali. Colui che possiede ascendente - o che manifesta

Capacità e motivazione

Se si può concordare sulla necessità e sulla opportunità di manifestare un certo grado di ascendenza sociale nel team - ma anche verso gli interlocutori esterni - è però necessario distinguere il possesso di tale capacità dalla motivazione, o dal desiderio, di possederla. Come si sa, nel mondo del lavoro le capacità personali (non meno di quelle tecnico-professionali) hanno valore nella misura in cui sono attivate, rese esplicite e messe all'opera nel concreto della vita organizzativa. Delle capacità non espresse

L'utilità dell'ascendenza

Le situazioni socio-professionali che si attivano all'interno dei gruppi di lavoro possono essere caratterizzate da molte e diversificate dimensioni. E' abbastanza difficile immaginare un team che sia sempre coeso, cooperativo e forte nel perseguimento dei risultati, anche se questo è proprio ciò che un manager vorrebbe poter sempre avere. Il PM, che è per definizione un manager di progetto, vale a dire una persona che si assume la responsabilità di condurre in porto un'attività finalizzata alla realizzazione di un preciso risultato, può avere l'aspirazione di poter gestire il team con uno sforzo minimo, impiegando le proprie energie su altri fronti. Al di là della bontà di un'idea di tal genere - vediamo troppo spesso, ancora oggi, manager orientati solo alla gestione del cliente e degli stati di avanzamento dei lavori, che ignorano sostanzialmente le persone che opera-

ARTICOLI

19

no con loro... - possedere ascendenza consente concretamente al PM di rendere per così dire automatici numerosi atti gestionali. Infatti, l'esplicitazione di un certo livello ed una determinata qualità di "dominanza sociale" consente spesso di sfumare le azioni di monitoraggio e controllo - che portano via parecchio tempo - di evitare di ripetere indicazioni e direttive, e di creare un ambiente sociale nel quale non si deve, continuamente, riaffermare il proprio ruolo e la propria funzione agli occhi dei collaboratori.

Ascendenza ed oltre

Ampliando il concetto di ascendenza e la sua funzione operativa nella gestione del team, si possono proporre alcune brevi considerazioni sul funzionamento dei gruppi e sul ruolo della persona che li gestisce. Come si illustra nel box in questa pagina, l'ascendenza può essere collocata nel

novero delle banche dati delle "competenze" (personali) oggi utilizzate al fine di definire, valutare e sviluppare (formare) le qualità umane nel mondo del lavoro. L'ascendenza si inserisce così nell'ambito della autorevolezza di ruolo, della sana gestione del potere, dell'assunzione di responsabilità - su di sé e sugli altri - che, nel loro complesso, rendono la relazione capo-collaboratore fondata sulla reciproca fiducia. L'ascendenza è dunque uno dei (tanti) fattori di leadership, anche se non è affatto necessario essere un "grande leader" per manifestare la propria ascendenza e trarne vantaggio per sé, per i collaboratori e per il raggiungimento dei risultati.

Andrea Castiello d'Antonio (Roma, 1954), è psicologo del lavoro e delle organizzazioni, e consulente di

management. Libero professionista,



psicologo clinico e giuridico, è professore straordinario di psicologia applicata all'Università Europea di Roma. Da trentacinque anni si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane. Tra le sue pubblicazioni: Interviste e colloqui in azienda (1994), Psicopatologia del management (2001), Il colloquio di valutazione delle prestazioni (2005), Malati di lavoro. Il Workaholism (2010), La formazione del personale pubblico (2011). Sito web: www.castiellodantonio.it

Analisi e sviluppo delle "Competenze"

Ormai da diversi anni le "Competenze" sono diventate la nuova parola d'ordine di coloro che si occupano di gestione e sviluppo delle risorse umane. Il Movimento delle Competenze prese l'avvio negli Anni Settanta sulla base di una accesa critica rivolta a coloro che ritenevano che i voti scolastici ed universitari, o i risultati ai classici test di intelligenza, fossero davvero "predittivi" del successo nel lavoro (e, più in generale, nella vita). Oggi pressoché ogni impresa ha sviluppato un proprio Modello di competenze che, generalmente, prevede almeno due generi di elementi: le competenze trasversali, comuni a tutti i ruoli, o a "famiglie" di ruoli, e le competenze distintive, o specialistiche, che appunto individuano ciò che una persona deve saper fare in un determinato ruolo. Dato che il termine "competenza", soprattutto in italiano, è fortemente ed automaticamente legato all'idea delle capacità tecniche e professionali, è bene precisare che il cuore del sistema delle competenze si rivolge alle "qualità personali" che sono necessarie al fine di gestire con successo un determinato ruolo. Che il ruolo sia professionale, commerciale o manageriale non fa differenza. Alcuni notevoli studi sono stati condotti anche sui ruoli imprenditoriali: e di "capacità imprenditiva", oggi, nel nostro mondo del lavoro, vi è sicuramente un gran bisogno. I modelli di competenza sono utili per ogni attività di sviluppo delle risorse umane, sia attività gestite della direzione del personale, sia direttamente dai responsabili delle linee. Tali modelli sono fortemente connessi alle capacità realizzative - l'organizational behaviour degli studiosi nordamericani - al "saper fare", e all'operatività nel ruolo. Essi, inoltre, distinguono le competenze di successo dalle competenze di soglia. Come a dire: diamo visibilità ai best performer!

La nostra Newsletter è scritta quasi interamente dai membri del PMI Rome-Italy Chapter.

Essa vuole essere infatti innanzitutto uno strumento di collaborazione e scambio di informazioni all'interno del Chapter.



Per proposte e contributi scrivete a:
newsletter@pmi-rome.org

Project Management - Istruzioni per l'uso

Il libro di AnnaMaria Felici con la guida del PM Osvaldo

Il volume di Anna Maria Felici è un contributo generoso e onesto allo sviluppo della disciplina. Generoso poiché ha l'obiettivo primario di condividere la grande esperienza dell'autrice nella conduzione dei progetti, senza alcuna reticenza; onesto poiché esprime la volontà di dire "tutto" e dire "il vero", con la maggior chiarezza possibile, senza timore di essere, in alcuni momenti, anche aspro.

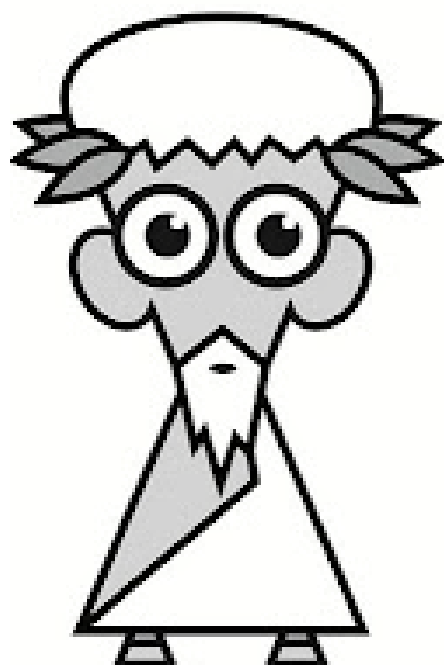
La generosità del volume è proprio quella di non soffermarsi unicamente sugli strumenti che permettono di condurre un intervento progettuale, informazioni sempre più accessibili da molteplici fonti, ma nel tentativo di distillare tutta l'esperienza dell'autrice nel delineare quella conoscenza che permette di "fare differenza". Grande abilità emerge inoltre nel riuscire a passare da temi generali a singoli strumenti di lavoro con estrema sem-

senso al progetto, il contesto organizzativo, la figura professionale.

Tra le caratteristiche più significative del project manager spicca un impegno costante nella leadership, quella capacità di formulare e coltivare una visione condivisa del progetto con l'obiettivo di fornire un senso comune all'impegno profuso, sia dall'organizzazione d'appartenenza, sia dal team di lavoro. Grande importanza è data anche allo sviluppo di un "pensiero obliquo" (John Key, 2010), un pensiero critico concretamente orientato sia ai risultati da raggiungere sia a come questi debbano essere raggiunti.

Parallelamente a questo primo tema, viene posta attenzione alla dimensione organizzativa della disciplina. Come tutti sappiamo, anche i progetti più piccoli infatti non potrebbero essere realizzati senza un adeguato supporto organizzativo, opportune regole d'ingaggio e ruoli quantomeno sufficientemente definiti tra i diversi attori coinvolti nei processi. È proprio nel dipanarsi nelle relazioni tra i diversi soggetti e nelle abilità di definire competenze e responsabilità che spesso si annida il rischio del fallimento o si gettano le basi per la riuscita. In tutto il volume si può rintracciare l'attenzione ai temi organizzativi come strettamente legati alle vicende progettuali. Il terzo tema concerne il ruolo e la professionalità che il manager di progetto deve essere in grado di esprimere. La responsabilità, il rispetto, l'affidabilità e l'onestà intellettuale sono i cardini del codice di condotta professionale di un capo progetto. L'attenzione ai risultati e non alle relazioni, nonché la capacità di suscitare la fiducia e la motivazione del team sono le logiche alla base del proprio lavoro. *"Una base tecnica che gli permette di usare la logica, di essere sintetico e di focalizzarsi sul*

problema agendo immediatamente al verificarsi di un rischio. Agisce ed è incisivo, va al sodo, non affabula" è il suo modus operandi. Tra le sue



PLICITÀ, senza soluzione di continuità, raccordando teoria e prassi in un discorso unico che si arricchisce continuamente di reciproci rimandi.

Molti sono i temi trattati nel volume, ne introdurremo qui tre che spiccano per significatività e continuità: l'impegno individuale nel conferire



competenze si trovano gli echi della parrësia, definita da Foucault come il coraggio di dire la verità di colui che parla, che si assume il rischio di esprimere, malgrado tutto, l'intera verità che ha in mente [...].

Il volume consente di rispecchiare il proprio operato in quello del buon "Osvaldo" il capo progetto protagonista del percorso illustrato nel volume, consentendo di stimolare una riflessione critica del proprio operato e fornendo un concreto modello di ruolo a cui fare riferimento. Tale modello consente di elevare la figura del project manager tracciandone un chiaro contorno del ruolo e delle competenze che deve possedere.

ISBN 9788856844139, 222 Pag,
Prezzo di Copertina: 29 €

La sfida della fiducia

Un altro successo internazionale di Stephen Covey

Dopo avervi presentato nella Newsletter dello scorso Maggio (no. 6, pag. 16) le "7 Regole per avere successo" di Stephen R. Covey, vi presentiamo un altro successo internazionale dello stesso autore, disponibile sia in Inglese che in Italiano (per i tipi di Franco Angeli): **"La sfida della fiducia. Velocità ed efficacia nelle relazioni di business e nella vita privata"**



In questa interessante pubblicazione comprendiamo come la fiducia sia un elemento fondamentale per le organizzazioni e gruppi di lavoro per ottenere risultati. Una delle prime domande che l'autore di pone è di stabilire la relazione tra fiducia e risultati aziendali. Infatti la formula che tradizionalmente governa le organizzazioni è : $S * E = R$. Cioè Strategia * Esecuzione = Risultati aziendali. In sintesi con la giusta strategia e con la corretta esecuzione i risultati di una organizzazione sono garantiti.

Nel suo testo l'autore suggerisce che in realtà la formula corretta è $(S * E) F = R$ ove F sta per fiducia, dunque l'ipotesi è che la fiducia che i membri di un gruppo di una organizzazione hanno nella loro azienda ed in se stessi funge da moltiplicatore o da demoltiplicatore del risultato aziendali. Da notare che da un profilo matematico e nella realtà delle cose se la

fiducia è tendente a zero i risultati sono tendenti a zero. Se trasportiamo questo concetto nella realtà dei nostri team e delle nostre aziende dobbiamo riconoscere che la Fiducia è un elemento importante per il raggiungimento di risultati di rilievo. Secondo Covey la Fiducia può essere definita secondo 5 dimensioni, 4 elementi fondanti e 13 comportamenti.

Le 5 dimensioni sono definite in questo modo:

- Autostima. In questa dimensione costruiamo i 4 elementi fondanti che creano la nostra credibilità sia verso noi stessi che verso gli altri
- Stabilire Relazioni che si basano sulla fiducia. Questo è il risultato dei 13 comportamenti che sono perseguiti in modo consistente nel tempo
- Fiducia dell'organizzazione. Utilizzare i 4 elementi fondanti ed i 13 comportamenti per creare allineamento in una struttura organizzativa
- Fiducia del mercato. Il valore e la reputazione del brand della nostra azienda.
- Fiducia della società. Elemento complessivo che in questo momento difficile riusciamo a comprendere e definire.

I 4 elementi fondanti della fiducia di ogni singola persona sono definiti in questo modo:

Integrità: Essere se stessi verso di noi e verso gli altri, nessuna dicotomia tra come trattiamo noi stessi e come trattiamo il prossimo.

Onestà di intenti: Avere un piano credibile e che abbia un senso (Connessione con missione e visione)

Capacità/Competenza: Dimostrare capacità e competenza nelle relazioni con il proprio lavoro e con le persone intorno a noi

Risultati: Produrre risultati è fondamentale per fare percepire noi stessi come persona affidabile.

I 13 comportamenti che contribuiscono alla creazione ed al mantenimento di un clima di fiducia sono: Parlare onestamente, Dimostrare rispetto, Creare trasparenza, Correggere i propri errori, Dimostrare lealtà, Pro-

durre risultati, Migliorare continuamente, Affrontare la realtà, Chiarire le aspettative, Essere responsabili, Ascoltare bene gli altri, Mantenere i propri impegni, Allargare la fiducia agli altri.



In sintesi questo libro estende i concetti che erano già indicati in *7 Habits for Highly Effective People* (scritto dal padre dell'Autore) e dà una lettura molto interessante che è utile sia a coloro che sono leader (di organizzazione, di gruppi) ma anche di coloro che non essendo leader vogliono comprendere le dinamiche della propria organizzazione. Tra l'altro i 13 comportamenti indicati dall'autore sono utili anche a valutare la leadership al di là del mondo aziendale perché trovo che quei comportamenti possono essere utilizzati anche per valutare la leadership in ambienti come la politica etc. Il libro è disponibile sia in inglese che in Italiano (anche su amazon.it o ibs.it).

ISBN 9788846497529, 368 pag,
Prezzo di copertina: 24,00 €

Vincenzo Arnone *Unplugged*

Per aiutarvi a comprendere chi è Vincenzo Arnone credo che vi debba raccontare cosa mi piace fare nel mio tempo libero e nel mio lavoro. Nel mio tempo libero mi piace fare qualsiasi cosa che costruisca/crei qualcosa, ad esempio mi piace fare Ravioli, Lasagne, Pane e Panini di Kamut (si lo ammetto sono intollerante al grano), oppure mi diverto a fare montaggi audio/video per gli amici o la famiglia oppure utilizzo le mie vecchie competenze di programmatore e sistemista UNIX per mettere a punto centrali telefoniche open source in ambiente Linux (e.g. Asterisk). Sono anche un appassionato di Tennis e Formula 1 e seguo tutti i Gran Premi di Formula 1 dal lontano 1974 (mi ricordo il Gran Premio in un cui Lauda si ritirò per paura della pioggia, chi di voi lo ricorda?) ed ovviamente possiedo tutti i giochi della serie Gran Turismo che sono usciti su PS1, PS2 e PS3. Il vero divertimento è giocare on line con altri amici e battere non il computer ma persone reali, se volete vedere una mia performance guardate questo video su [youtube](#). Inoltre mi tengo in forma scoprendo Roma in bicicletta insieme ad un mio amico ed una delle mie più recenti scoperte è

un percorso quasi tutto in campagna che dall'Eur porta direttamente a bersi l'acqua minerale alla fine dell'Appia Antica (in questo [link](#) il percorso). Come ci si poteva aspettare, i miei percorsi in bici sono memorizzati tramite una delle APPS più belle che esistano per Smartphone Sports-



Tracker, disponibile per Nokia, Apple e Android. In ambito lavorativo la cosa che mi diverte fare è approfondire gli aspetti di management sia per quello che concerne la crescita e lo sviluppo di talenti sia per quello che concerne il disegno e la motivazione di organizzazioni complesse. A tal proposito un libro di management che vi consiglio di leggere è *7 Habits for highly effective people* di S. Covey che considero la bibbia in materia di management e self

management. Nel mio lavoro passo una media di 5-6 ore al giorno nel mondo virtuale di audio conferenze / teleconferenze e passo in pochi secondi dalla Cina alla Russia agli USA spostando soldi e persone con il click di un mouse. Il mio impegno per il PMI Rome Chapter è stato dettato dal desiderio di lavorare con persone reali che posso vedere negli occhi e a cui possono stringere la mano e così contribuire al mondo reale intorno a me, che posso vedere e toccare tutti i giorni.

Come avete capito in me convivono da sempre due anime: l'anima della persona che si diverte con tutto ciò che è tecnologia e l'anima dell'umanista. E devo dirvi che nel tempo ho compreso come le più grandi soddisfazioni non si hanno dalla tecnologia ma dal rapporto con le persone reali. Infatti mentre le tecnologie consumano energia, nulla è comparabile all'energia che scocca dall'emozione di guardare negli occhi la donna che amate, dal sorriso di una figlia, a dal grazie sincero in un amico o di un collega.

Vincenzo



Segreteria Organizzativa

Telefono: 06 9294.6741

Telefax: 0761-1763513

E-mail: segreteria@pmi-rome.org

Sito Web: www.pmi-rome.org

Comitato di Redazione de
"Il Corriere del PM":

E-mail: newsletter@pmi-rome.org

COMITATO DIRETTIVO del CHAPTER:

Presidente

Anna Maria Felici

Programmi e Sviluppo Professionale:

Sergio Gerosa

Associazione e Pubbliche Relazioni:

Vincenzo Arnone

Organizzazione Interna:

Giuseppina Copetti

Tesoreria:

Silvia Frigerio

COMITATO DI REDAZIONE della NEWSLETTER:

Responsabile: **Sergio GEROSA**

Vincenzo ARNONE, Maria Natalia CARDULLO, Domenico CASTALDO, Cinzia CONVERTINO, Emanuela DE FAZIO, Andrea DELLE PIANE, Anna DI GENOVA, Giancarlo DURANTI, Patrizia GENTILE, Giovanni GIULIANI, Vito MADAIIO, Alessandro VARESANO