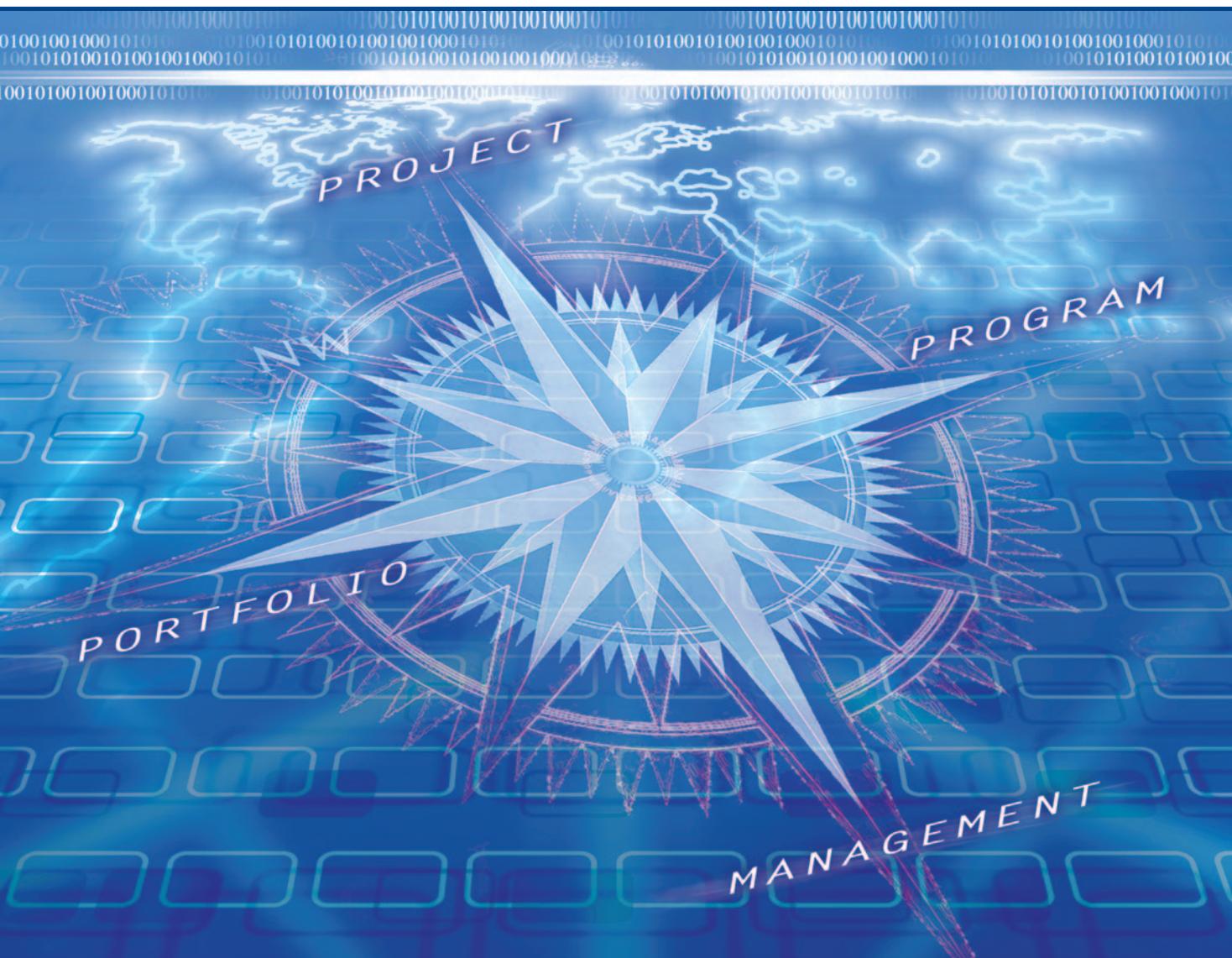


il Project Manager

PORTFOLIO
PROGRAM
PROJECT

MANAGEMENT



Eugenio Rambaldi
Perché una rivista di Project Management

Russell D. Archibald
Congratulations on your new and important publication!

Stefano Tonchia
Innovare la crisi

Alberto Nepi
Il ruolo del Project Manager

Davide Amabile
L'iniziativa Project Management Programme del Gruppo Finmeccanica

Marco Gentili
Progettare nella Pubblica Amministrazione, un punto di riferimento per il settore dell'ICT

Maurizio Dal Maso
Project Management in Sanità: una scelta obbligata

Paolo Rizzo
Il sistema di Project Management dell'Arma Azzurra

Enrico Mastrofini
La certificazione base ISIPM

Maria Luisa Bottoni
Intervista all'architetto Jane Thompson

Pier Luigi Guida
Biblioteca del Project Manager

Guida alla Certificazione Base di Project Management



Sempre più le organizzazioni, sia private che pubbliche, orientano le proprie iniziative secondo una gestione per progetti (project management). Aumenta quindi l'esigenza di affidare la conduzione di tali progetti a persone in possesso di riconosciuta professionalità; da qui lo sviluppo di programmi di certificazione professionale dei project manager, nati nei paesi di cultura anglosassone ma sempre più diffusi in Europa e nei paesi emergenti.

Per chi opera in team di progetto il possesso di una specifica certificazione costituisce una attestazione di professionalità in quanto la certificazione è rilasciata da un ente esterno alla propria organizzazione e fa riferimento a standard internazionalmente riconosciuti.

Per le organizzazioni avere project manager certificati non rappresenta solo una garanzia e una valida leva per la diffusione interna della "cultura" di project management, ma consente anche di partecipare a gare e a progetti in cui tali certificazioni sono sempre più richieste, e non solo all'estero.

La certificazione base messa a punto da ISIPM vuole essere un qualificato "punto di partenza" di un percorso che porti chiunque a crescere e a qualificare nel tempo il proprio ruolo all'interno di un sistema di project management secondo tappe successive che, partendo da un livello iniziale di pura conoscenza teorica, si arricchisca con il tempo di conoscenze più specialistiche e di quella reale competenza che solo l'esperienza lavorativa può assicurare.

Pertanto essa è stata impostata per essere compatibile e complanare con le principali certificazioni internazionali (PMI, IPMA, metodologia Prince2) alle quali fa costante riferimento, pur volendo mantenere una sua natura più "contestualizzata", con un costante riferimento alle particolari condizioni ambientali, culturali e normative tipiche del mercato e delle organizzazioni nelle quali i project manager italiani operano.



PERCHÈ UNA RIVISTA DI PROJECT MANAGEMENT

In Italia esistono pubblicazioni dai titoli più disparati: tra esse ho trovato su Internet "La caccia al Cinghiale" e "Rifiuti oggi". Non esiste però fino ad oggi una pubblicazione esclusivamente dedicata alla figura professionale del "project manager"; una grave carenza questa dal momento che l'Isfol dichiara sul suo sito che "Attualmente le prospettive occupazionali di questa figura (il project manager) appaiono buone e ... nel prossimo futuro è inoltre previsto un certo aumento della presenza femminile, ancora oggi inferiore a quella maschile".

Quella del project manager, uomo o donna che sia, è quindi una professione con una buona prospettiva occupazionale ed è sempre più frequente incontrare nelle aziende italiane persone che ricoprono de facto tale ruolo, anche se tali persone spesso vengono ancora appellate con altri titoli. Ad esempio, molto difficilmente un Direttore Sanitario o un Colonnello dell'Esercito italiano verranno chiamati dai propri superiori o colleghi "project manager" anche se un Direttore Sanitario o un Colonnello ricoprono sovente il ruolo di veri e propri responsabili di progetto o, se si preferisce, di ... obiettivo. Comunque è probabile che il numero in Italia dei project manager sia di gran lunga superiore a quello dei ... cinghiali ma di certo lo è, o almeno lo spero di cuore, rispetto a quello dei loro cacciatori.

Se quindi esiste la pubblicazione "La caccia al cinghiale" avrebbe ancora più diritto di esistere una pubblicazione dal titolo "il Project Manager"! In fondo anche i project manager vanno a caccia, ma solo dei benefici attesi dai propri progetti. Per tale ragione, e a favore di tutti coloro che ufficialmente o non ufficialmente ricoprono a livello lavorativo il ruolo di responsabile di progetto o che come consulenti e/o formatori hanno a che fare con tale professione, l'Istituto Italiano di Project Management, da me presieduto, ha messo in cantiere alcuni mesi orsono una iniziativa editoriale che ha come obiettivo la distribuzione di una pubblicazione di project management intesa come ad uno dei tanti strumenti attraverso i quali perseguire la propria missione di diffusione culturale della disciplina di project management e di supporto alla crescita professionale dei propri associati. Ma prima di dar il via definito a tale ambizioso progetto, che dovrebbe prevedere una uscita periodica di un certo numero di edizioni annue, ci è sembrato giusto mettere a punto un "numero unico", per poter valutare la risposta a tale nostra idea da parte dei soci dell'Istituto e non solo.

Il mio augurio è quindi che a seguito di tale primo numero unico si possa davvero dare vita ad una pubblicazione che nell'ambito del project management si ponga come punto di riferimento e di aggregazione di una sempre più ampia "comunità di pratica" dei project manager, sparsa su tutto il territorio nazionale e presente oggi in ogni settore, sia pubblico che privato, sia profit che no-profit. Una sorta quindi di organo ufficiale e rappresentativo di una famiglia professionale già molto ampia ma ancora estremamente silenziosa e poco visibile, spesso persino a livello aziendale ma sicuramente ancor più a livello pubblico, politico e sindacale; una famiglia professionale che dovrà nei prossimi anni far salire sempre più alta la propria voce nel tentativo di ottenere un riconoscimento ufficiale all'interno del meritevole progetto governativo, da anni rinviato, di riordino delle professioni non regolamentate.

Una pubblicazione che si occupi però non solo di project management ma anche di altre due importanti discipline quali il Program ed il Portfolio Management. Tali discipline interessano rispettivamente i ruoli di Program Manager e di Portfolio Manager, ruoli che se pur differenti da quello del Project Manager, sono ad esso strettamente attigui e ne costruiscono sovente la naturale evoluzione rispetto ad un percorso di crescita professionale che deve comunque necessariamente partire da conoscenze di base e da esperienze lavorative inerenti la gestione dei progetti.

Una pubblicazione che possa contenere molti articoli suddivisi rispetto a svariate aree tematiche che potrebbero andare da mini-corsi di Project Management a recensione di libri, dalla descrizione delle principali certificazioni di PM all'analisi dei principali software di PM, da interviste ad eminenti esponenti del mondo del project management alla pubblicazione di atti di convegni, ecc.

Insomma un grande progetto di ISIPM ed una impegnativa sfida che spero possa realizzarsi e che soprattutto possa trovare pieno consenso non solo tra gli attuali membri dell'Istituto.

Il presente Numero Unico rappresenta quindi, in definitiva, il risultato, spero già molto qualitativo, dello studio di fattibilità del progetto.

Ora sta a tutti noi, con il nostro giudizio sull'iniziativa e con un fattivo contributo morale o fisico, che sono certo non mancheremo di dare, far sì che questo progetto diventi quanto prima realtà.



Russell D. Archibald
Membro PMI e APM/IPMA, Tessera PMI No. 6

CONGRATULAZIONI PER LA VOSTRA NUOVA IMPORTANTE PUBBLICAZIONE!

Eun piacere congratularmi con tutti i membri del consiglio direttivo di ISIPM per questa vostra eccellente pubblicazione, in particolar modo con il gruppo di progetto, che ha investito molto tempo per rendere reale tale progetto.

In special modo apprezzo il nome: "**Il Project Manager** – Pubblicazione di Project, Program e Portfolio Management". Già dal nome risulta chiaro che i concetti approfonditi tratteranno tematiche più ampie rispetto ai tradizionali argomenti di project management. Infatti, il termine program (in inglese britannico programme) negli ultimi anni sta assumendo in ambienti governativi e industriali sempre più il significato di "insieme di progetti collegati". Anche il "Portfolio Management" va certamente oltre la gestione dei singoli progetti o programmi ed è elemento sostanziale nella gestione strategica di qualsiasi organizzazione. Perciò, la vostra nuova pubblicazione dovrebbe riuscire nella definizione ed esecuzione di strategie interessanti per tutte le agenzie governative, i gruppi d'affari e le industrie.

Vorrei esprimere la speranza che questa pubblicazione porti ad una regolare attenzione verso il lavoro finalizzato alla pianificazione e tempificazione di progetti e programmi. La pianificazione generale è la spina dorsale di qualunque progetto, e questo principio fondamentale è stato ampiamente trascurato nelle nostre conferenze professionali e nelle pubblicazioni durante gli ultimi decenni. Il PMI College of Scheduling (<http://www.pmicos.org/>), nato da pochi anni, sta lavorando con grande impegno, insieme ad altre associazioni, come IPMA e l'Association for the Advancement of Cost Engineering, per superare questa lacuna. Infatti, molti degli argomenti che menzionai nella mia presentazione al primo incontro formativo del PMI (USA Ottobre '69), "Planning, Scheduling and Controlling the Efforts of Knowledge Workers", rimangono ancora non del tutto risolti (i lettori potranno trovare e scaricare questo documento del 1969 dal mio sito <http://www.russarchibald.com/about.html>, scorrendo in fondo alla pagina).

Mi farebbe piacere attirare l'attenzione dei vostri lettori su quello che credo possa essere uno sviluppo significativo nel project management: gli annunci simultanei, avvenuti nello scorso anno, di due famosi e autorevoli personaggi che appartengono a importanti gruppi internazionali di consulenza statunitensi.

Questi annunci riguardano il rilascio di due nuove applicazioni software, che permettono ai team di progetto virtuali di creare piani e schedulazioni, interagendo con diagrammi reticolari PDM articolati su scala temporale e proiettati su ampi schermi.

Le due persone di grande esperienza e autorevolezza che sono dietro a questo progetto sono il Dr. Gordon Davis, un PMI cofondatore e PMI certificato, ed il Dr. Gui Ponce de Leon, attuale Presidente del PMI College of Scheduling. Invito tutti coloro interessati a migliorare le proprie capacità di pianificazione e tempificazione, sia personalmente che come organizzazione, a guardare a questi interessanti approfondimenti nei siti <http://www.cascad-e.net/> e <http://www.pmatechnologies.com/gpm.htm>.

Un augurio di buona fortuna per la vostra nuova e utile pubblicazione.



IL PROJECT MANAGER
Pubblicazione di Project, Program
e Portfolio Management

NUMERO UNICO

Proprietario:
ISIPM - www.isipm.org

Sede legale:
Via Vallombrosa 47/a - 00135 Roma

Direttore:
Eugenio Rambaldi
presidente@isipm.org

Vice Direttore:
Andrea Salvemini
salvemini@isipm.org

**A questo numero hanno
collaborato:**
Davide Amabile, Russell D. Archibald,
Maurizio Dal Maso, Marco Gentili,
Pier Luigi Guida, Enrico Mastrofini,
Alberto Nepi, Eugenio Rambaldi,
Paolo Rizzo, Jane Thompson,
Stefano Tonchia

**Coordinamento
contenutistico-metodologico:**
Donato Cappetta
cappetta@isipm.org

Comitato Scientifico:
Pier Luigi Guida, Enrico Mastrofini,
Federico Minelle, Eugenio Rambaldi,
Andrea Salvemini

Gruppo di lavoro:
Corrado Cappai, Maria Luisa Bottoni,
Francesca Eremita Ruscica
info@iprojectmanager.it

Grafica e impaginazione:
Luca Tei
lucaleti@e-link.it • www.e-link.it

Inserzionisti:
Luiss Business School

il Project Manager

PORTFOLIO
PROGRAM
PROJECT
MANAGEMENT

TEORIE E METODI

Stefano Tonchia
INNOVARE LA CRISI

Alberto Nepi
IL RUOLO DEL PROJECT MANAGER

6

9

11

15

19

23

27

30

33

CASE HISTORY

Davide Amabile
**L'INIZIATIVA PROJECT MANAGEMENT PROGRAMME
DEL GRUPPO FINMECCANICA**

PM E SETTORI PRODUTTIVI

Marco Gentili
**PROGETTARE NELLA PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE, UN PUNTO DI RIFERIMENTO
PER IL SETTORE DELL'ICT**

Maurizio Dal Maso
**PROJECT MANAGEMENT IN SANITÀ:
UNA SCELTA OBBLIGATA**

Paolo Rizzo
**AERONAUTICA MILITARE:
IL SISTEMA DI PROJECT MANAGEMENT
DELL'ARMA AZZURRA**

CERTIFICAZIONI DI PM

Enrico Mastrofini
LA CERTIFICAZIONE BASE ISIPM

L'INTERVISTA

Maria Luisa Bottoni
**INTERVISTA ALL'ARCHITETTO JANE THOMPSON,
PROJECT MANAGER DELL'HERCULANEUM
CONSERVATION PROJECT**

IN BIBLIOTECA

Pier Luigi Guida
BIBLIOTECA DEL PROJECT MANAGER

SOMMARIO



Stefano Tonchia

INNOVARE LA CRISI

Il PM come cultura e strumento del cambiamento, qualunque esso sia

Innovare non vuol dire soltanto produrre prodotti tecnologicamente all'avanguardia con processi produttivi adeguati; è anche definire "qualcosa di nuovo" che sia economicamente "di successo", anche in tempi di crisi. Il downsizing dei prodotti, il lean management delle attività, i cambiamenti nei modelli di business e di consumo richiedono cultura di progetto e strumenti (dalla pianificazione "leggera" al risk management, dal PMO al "life-cycle costing") per buona parte tipici del PM avanzato.

Non è un caso se il mio nuovo libro titola: "La Guida del Sole 24ORE alla Balanced Scorecard" [1], a soli due anni di distanza dal precedente: "La Guida del Sole 24ORE al Project Management" [2]. Il tema della misurazione delle prestazioni sta assumendo sempre più importanza, specie in questi tempi di crisi, dove i margini sono sottili e la riduzione dei costi essenziale.

In altri termini, nel tempo dell'Orso – o meno prosaicamente – delle "vacche magre" (non dimenticando che in certi Paesi le vacche sono *sempre* magre...) si ricerca la concretezza delle cose, e da sempre i costi sono meno incerti dei ricavi. E quindi quale futuro ha l'innovazione in questi mutati contesti? Che ruolo ha il Project Management (PM) in questa innovazione "frenata"?

Tipi di progetti

Va tenuto presente che la principale classificazione dei progetti è in relazione al loro *deliverable* (output), da non confondersi con la misurazione del deliverable (la sua qualità, in quanto tempo, a quali costi, con quali impegni/vincoli sulle risorse).

I progetti "tecnici" hanno tipicamente per deliverable un disegno tecnico, delle specifiche, un manufatto, se comprendiamo

in quest'ultimo caso sotto l'arco dell'*unicum* progettuale anche la parte produttiva-costruttiva. Si trascura che vi è un'ampia gamma di progetti, con deliverable non tipicamente tecnico, ma strategico e organizzativo-gestionale, che "producono" nuove regole del gioco, nuove procedure che se applicate determinano migliori prestazioni dei processi, innovazione non solo di prodotto e di processo, ma anche organizzativa e di marketing.

Non sono forse queste ultime i temi più gettonati del momento? Ri-organizzazione (riduzione costi, risparmio ed essenzialità, concentrazione sul valore e sul suo incremento), in altri termini "Lean"? Nuovi modelli di business e di consumo, siano Web 2.0 o hard discount, ripensamento dei bisogni o competizione sui significati e non solo sui prodotti, per citare alcuni esempi?

Anche questo richiede PM.

Progetti e innovazione

Secondo l'OECD – Organisation for Economic Cooperation & Development – nel suo Manuale di Oslo del 2005: "L'innovazione può essere considerata come la trasformazione di un'idea in un prodotto vendibile, sia esso nuovo o migliorato, o in un processo operativo, sia esso nuovo o migliora-

to, sia nell'industria sia nel commercio, o anche in un nuovo approccio di un servizio sociale"; inoltre, si possono distinguere tra innovazioni vere e proprie ovvero in senso assoluto ("worldwide innovations") e innovazioni per una singola impresa ("firm-only innovations").

L'innovazione è dunque un processo iterativo che inizia con la percezione di un nuovo mercato e/o di una nuova opportunità per un'invenzione, che porta allo sviluppo, produzione e commercializzazione, nell'ottica di un *successo commerciale* dell'innovazione stessa; pertanto l'innovazione non include soltanto la ricerca (di base e applicata), ma anche tutte le altre attività aziendali, fino – ad esempio – alle modalità di comunicazione, di vendita e ai servizi post-vendita. Non tutte le invenzioni diventano innovazioni, ma solo quelle invenzioni che vengono prodotte, materializzate e sfruttate per fini commerciali.

L'innovazione è quindi strettamente legata al concetto di *competizione*; per usare una metafora diffusa: che uno sia nato leone oppure gazzella, che il destino lo abbia fatto per inseguire o essere inseguito, entrambi sono costretti, da quando si svegliano la mattina fino al calare della sera, a dedicarsi a correre più velocemente possibile per sopravvivere. Le caratteristiche che un'ino-

vazione di successo deve possedere possono essere sintetizzate in: 1) *multidimensionalità*, interessando aspetti quali la tecnologia ma anche le conoscenze di mercato e le capacità organizzativo-gestionali; 2) *appropriabilità*, in quanto l'innovazione di successo deve essere sfruttata e sostenuta dall'organizzazione che l'ha generata;; 3) *immaterialità*, in quanto il risultato dell'innovazione è dovuto alla valorizzazione di risorse tangibili e intangibili, queste ultime – gli Intangible Assets – spiegano proprio come mai aziende con medesime risorse (valutate come poste di bilancio, numero e qualifica di dipendenti ecc.) conseguono risultati prestazionali differenti.

Nuove innovazioni

La definizione di innovazione riportata nel Manuale di Oslo sopracitato - basata sull'oggetto dell'innovazione - amplia la tipologia di innovazioni, andando oltre la tradizionale differenza tra innovazioni di *prodotto* e di *processo*, proposta al MIT da Abernathy e Utterback a fine anni '80, e contraddistinta da un iniziale domanda di mercato per un bisogno (per quanto a seguito di nuove opportunità tecnologiche), a cui segue un affinamento tecnologico ed infine una riduzione costi (si pensi al caso dei televisori a schermo piatto), introducendo anche le innovazioni di *marketing* e quelle *organizzative*.

Esistono tuttavia altre classificazioni; ne ricordiamo le più importanti: a) *radicale* oppure *incrementale*, ovvero l'introduzione di innovazioni radicali in un dato sistema economico comporta la creazione di nuovi settori produttivi e nuovi prodotti; b) *modulare* oppure *architettonica*, in quest'ultimo caso essendoci anche un nuovo "concept" (significato) che lega tra loro i vari

componenti del prodotto, e quindi in termini molto più rivoluzionari rispetto ad una combinazione di moduli e soluzioni innovative. Gli obiettivi dell'innovazione sono dunque svariati e spesso integrati: sostituire prodotti o ampliare la gamma, aumentare quote di mercato o creare nuovi mercati, migliorare la flessibilità produttiva, diminuire i costi di produzione, aumentare la qualità del prodotto, migliorare le condizioni di lavoro, ridurre l'impatto ambientale, ecc. Anche nella Pubblica Amministrazione, dove al concetto di successo commerciale possono essere sostituiti altri indicatori per valutare il successo del cambiamento, quali - ad esempio - l'effettiva riduzione dei tempi d'attesa per degli esami clinici a seguito di una riforma del sistema sanitario. Se - come vedremo - i progetti sono lo strumento aziendale per la concretizzazione delle innovazioni, le *riforme* possono essere considerati la versione pubblica (in "politichese") di *progetti*.

"Il tema della misurazione delle prestazioni sta assumendo sempre più importanza, specie in questi tempi di crisi, dove i margini sono sottili e la riduzione dei costi essenziale"

Dalla ricerca & sviluppo all'Open Innovation

Le scoperte e le invenzioni sono considerate la benzina per il motore dell'innovazione, ma da dove nascono o da dove provengono queste scoperte e invenzioni? Tradizionalmente è la Ricerca e Sviluppo (R&S) il luogo deputato. Secondo il Manuale di Frascati dell'OECD, "La R&S comprende il lavoro creativo svolto su base sistematica al fine di accrescere lo stock di conoscenze, incluse quelle individuali, culturali e sociali, e l'uso di queste conoscenze per sviluppare nuove applica-

zioni". Può trattarsi di *ricerca di base*, che mira all'avanzamento della conoscenza nella comprensione teorica delle relazioni tra le diverse variabili, di *ricerca applicata*, che si occupa dello sfruttamento della conoscenza a fini pratici, o di *sviluppo*, che annovera tutte quelle attività che consentono di applicare la conoscenza alla realizzazione di nuovi prodotti, materiali o processi.

Tuttavia le attività di R&S, per essere considerate tali – tema importante anche ai fini di agevolazioni finanziarie e pubbliche – devono comprendere "un apprezzabile elemento di novità unitamente alla risoluzione, rispetto alle comuni conoscenze, di un'incertezza scientifica e/o tecnologica".

La concezione della R&S come principale fonte dell'innovazione è stata messa in discussione, o quantomeno integrata, con i principi dell'*Open Innovation*, termine coniato nel 2004 da Henry Chesborough a Berkeley.

Con l'*Open Innovation* si auspica che le aziende trovino *all'esterno* le necessarie competenze, metodologie e tecnologie, ricercando "il meglio da qualunque parte". Per la quale – come sostengono Cohen e Levinthal (1989)

– servono capacità di *adattarsi* a nuove tecnologie e idee prodotte da altri, e capacità di *appropriarsene*. L'*Open Innovation* permette di accelerare il processo innovativo, di risparmiare sui costi di sviluppo, e determina una maggiore efficienza *di sistema*.

In sostanza, di fronte a sfide sempre più complesse, a necessità di competenze sempre più specialistiche su fronti sempre più ampi, diventerebbe diseconomico se non impossibile possedere esclusivamente all'interno tutte le conoscenze su che cosa e come fare ("know-what" e "know-how") e si prospetta sempre più come deter-

minante una conoscenza di chi ha le conoscenze necessarie ("know-whom"), per un'integrazione allargata in una logica win-win.

Il Project Management è lo strumento per l'innovazione

L'approccio *razionale* all'innovazione – che si affianca e coniuga quello *creativo* (del "fuori schema", del *pensiero laterale*) – contraddistingue la gestione dei progetti o Project Management (PM). L'approccio razionale ad un progetto prevede infatti il ricorso a strutture o *alberi logico-gerarchici* ("breakdown structures"), la cui più famosa è la Work Breakdown Structure (WBS), la *madre del progetto* in quanto "disarticolata" il lavoro da farsi nel progetto.

Il PM non è tuttavia solo metodo, tecniche, strumenti, è *innanzitutto cultura*:

- cultura di *management*, ovvero *pianificare prima e controllare durante e poi*;
- cultura di *progetto*, ovvero attività per conseguire un obiettivo, in tempi e a costi predeterminati, stante vincoli di risorse;
- cultura del *cliente*, in quanto il PM non mira al conseguimento di standard precostituiti bensì insegue le nuove sfide imposte dai clienti.

È sfruttamento delle *opportunità*, attraverso la gestione dei rischi (un progetto senza rischi NON è un progetto, si riduce a "routine", a negazione dell'innovazione).

Con la continua *ossessione* del chi (risorse) fa che cosa (attività) entro quando (tempi) a quali costi; con la continua "coperatura" delle attività elementari della WBS (Work Packages – WP) con le unità elementari di budget (Cost Accounts – CA). Con la tensione continua all'avanzamento dei lavori come avanzamento del valore (per il cliente): l'Earned Value Method (EVM).

Tenendo sempre presente che le attività sono critiche non in gene-

rale, ma in una o più delle variabili del progetto: i tempi (rischi di ritardata consegna), i costi (rischi di sforamento del budget), le ri-

in pratica non è facile e richiede viceversa metodo e tecniche dedicati. Ogni innovazione, traducendosi di fatto in un progetto,

"L'innovazione è dunque un processo iterativo che inizia con la percezione di un nuovo mercato e/o di una nuova opportunità per un'invenzione, che porta allo sviluppo, produzione e commercializzazione, nell'ottica di un successo commerciale dell'innovazione stessa"

sorse (rischi di sovraccarico/indisponibilità), la qualità (del "deliverable" – termine gergale che designa l'output di ogni progetto). Il concetto che terminare un'attività vuol dire versare al cliente – interno o esterno – di valle (che farà l'attività successiva) un deliverable (materiale o documentale), e che la documentazione di un progetto sta proprio nei documenti via via prodotti.

L'assioma che vi è un soggetto che ha le maggiori informazioni fra tutti – informazioni ampie anche se non necessariamente le più approfondite – sul progetto, che si chiama Project Manager (anche per progetti non prettamente tecnici, come i progetti di ri-organizzazione e quelli strategici e gestionali), e che parimenti esiste fin dalla pianificazione una matrice delle responsabilità per ciascuna fase/attività, compresa la pianificazione dei flussi di comunicazione.

Russell Archibald – nella prefazione al mio libro in inglese sul Project Management (2007) – ricorda: "Significant changes must be viewed and managed effectively as projects". I cambiamenti, quelli rilevanti, non sono solo appannaggio dell'innovazione di prodotto e di processo produttivo. Non viviamo forse in un'epoca di *grandi cambiamenti*? E quindi, a buon PM!

In conclusione, se è indubbia oggi più che mai l'importanza dell'innovazione, se l'impresa è il suo incubatore elettivo, tradurla

con *tutte* le caratteristiche di un progetto, richiede l'applicazione del bagaglio strumentale della gestione per progetti (Project Management) come strumento dell'innovazione, specie e soprattutto quando i progetti sono "non tecnici", e parrebbe strano o inconsueto applicare metodi e tecniche arci-noti ad aziende e professionisti degli ambiti tradizionali del PM.

Le differenze (competitive) non sono solo sulle idee, ma anche – e spesso in maniera decisiva – su come tradurle in pratica.

Bibliografia

- [1] Stefano Tonchia, *La Guida del Sole 24 ORE alla Balanced Scorecard*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2009 – ISBN 978-88-6345-033-0
- [2] Stefano Tonchia e Fabio Nonino, *La Guida del Sole 24 ORE al Project Management*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2007 – ISBN 978-88-8363-898-5

Stefano Tonchia

È Professore Ordinario di Gestione dell'Innovazione e dei Progetti all'Università di Udine – sede di Pordenone. Dirige la Scuola di Project Management di Alenia Aeronautica e il Centro d'Innovazione KEYMEC. È Comandante Onorario della Base USAF di Aviano. Ha pubblicato oltre 100 lavori, tra cui: "Il Project Management: come gestire il cambiamento e l'innovazione" (Il Sole 24Ore, 2001) e "La Guida del Sole 24Ore al Project Management" (2007) e - in inglese - "Industrial Project Management" (Springer, 2008), con prefazione di Russell D. Archibald. È formatore e consulente di aziende leader. www.tonchia.it

Alberto Nepi



IL RUOLO DEL PROJECT MANAGER

Se non sei Superman... lascia stare

Come diceva Giorgio Gaber, il *project manager* non conosce la certezza! Qualsiasi progetto è caratterizzato da una serie di variabili che ne rendono del tutto precaria ed instabile la programmazione del ciclo realizzativo. In primo luogo, è raro che l'oggetto della fornitura mantenga invariata, fino alla consegna definitiva, la sua connotazione iniziale; il processo di fabbricazione è quasi sempre innovativo e, pertanto, difficilmente rappresentabile mediante un modello operativo già collaudato; lo scenario economico-finanziario e di mercato, ogni volta differisce dalle condizioni al contorno già affrontate nel passato. Inoltre, il sicuro insorgere, in corso d'opera, di "disturbi", varianti, criticità impreviste certamente non facilita il compito di chi ha la responsabilità del presidio operativo di un progetto che, comunque, deve concludersi entro limiti di tempo definiti, a costi contenuti e con caratteristiche qualitative che rispettino le condizioni contrattuali. A coronamento, la disponibilità di risorse umane e strumentali è spesso limitata, e con *skill* e livelli prestazionali a volte inadeguati. Il *project management* non è fatto per i deboli di cuore!

Gli *stakeholders* di progetto, con i quali il *project manager* si deve quotidianamente confrontare, sono numerosi e di natura affatto eterogenea. Il committente chiederà quasi sicuramente delle "piccole modifiche" al prodotto finale che andranno ad incidere, in concreto ed in misura sostanziale, sui costi previsti e sui tempi di

consegna concordati.

Anche i rapporti tra il *project manager* e i responsabili dei diversi enti aziendali coinvolti nel ciclo realizzativo si configurano come potenzialmente conflittuali: non è difficile prevedere l'insorgere di contrasti tra la peculiare "missione aziendale" che il *manager* funzionale è chiamato a svolgere e le differenti finalità organizzative normalmente perseguiti dal responsabile del progetto.

Sono prevedibili ulteriori difficoltà al momento del reclutamento, dell'avvio e della gestione del proprio gruppo di progetto: infatti, il settore aziendale di provenienza e la preparazione tecnico-professionale di ciascun membro del gruppo comporterà abitudini lavorative, scale di valori, priorità rispondenti a criteri diversi e, a volte, addirittura contrastanti. Se a ciò si aggiunge che il responsabile di progetto, salvo casi eccezionali, non ricopre una posizione gerarchicamente definita rispetto ai membri del *team*, risulta evidente quanto per il *project manager* sia difficile ottenere il pieno coinvolgimento del gruppo.

Anche il rapporto con il vertice aziendale non è sempre di facile gestione essendo troppo spesso viziato dalla pervicace evasività del *top* sia rispetto all'esatta definizione dei poteri decisionali concessi che alla corretta (ed istituzionalizzata) collocazione del *project manager* nella struttura organizzativa.

A tutto ciò vanno aggiunti gli eventi imprevisti, e quasi sempre avversi, che si susseguono ad un ritmo frenetico: a questi il *project*

manager deve far fronte, assumendo decisioni tempestive (anche in mancanza di informazioni essenziali) nel tentativo di individuare una via percorribile capace di mediare tra la necessità di non incorrere in ritardi e la ricerca della soluzione migliore. Inoltre, al procedere della fase realizzativa, le attività inizialmente pianificate subiscono modifiche e sembra perdano la reciproca coerenza operativa, obbligando il responsabile del progetto ad un'affannosa, quotidiana, rincorsa, con il rischio di cadere vittima di quella che si potrebbe definire "la sindrome di perdita di controllo del progetto". E' a tutto questo che facevamo riferimento quando, poche righe sopra, alludevamo alle condizioni cardiache del soggetto!

Aldilà di queste indubbiamente difficili che il *project manager* si trova ad affrontare nell'espletamento delle sue funzioni, vediamo ora di connotarne una possibile *job description*.

Definita l'architettura generale e avviati i lavori, il *project manager* deve mantenere sotto costante controllo tutte le variabili generate dal progetto, cercando di contenere le spinte deviazionistiche che fatalmente tendono a presentarsi in corso d'opera e assicurandosi che la fase realizzativa proceda regolarmente e che le risorse disponibili (uomini, macchinari, attrezzi, materiali, mezzi finanziari ecc.) vengano sempre impiegate al meglio, focalizzando, pertanto, la propria attenzione non tanto sui processi, quanto, piuttosto, sui risultati.

In buona sostanza, al *project ma-*

TEORIA E METODI

nager viene richiesto di esercitare il coordinamento e il controllo di tutte le attività operative previste nel contesto progettuale del quale è responsabile, operando costantemente "contro il tempo", troppo spesso con un'autonomia né codificata da ordini di servizio istituzionali, né riconosciuta come diritto ad imporre determinate scelte, ma sostenuta unicamente dalle proprie cognizioni professionali e dalla personale capacità di giudizio.

Per ricoprire efficacemente il proprio ruolo, il *project manager* deve dunque essere l'atore di competenze tecniche, manageriali e relazionali di indubbio rilievo e deve possedere la capacità di sopportare lo *stress* quotidiano cui è sottoposto nell'esercizio delle sue funzioni.

Poiché, solitamente, il responsabile di progetto non è sostenuto da un mandato aziendale esplicito, che definisce il rapporto tra l'alto livello di responsabilità e l'attribuzione di potere reale, il *project manager* può ritagliare per se stesso un ruolo attivo tra le diverse parti in causa solo grazie alla propria credibilità e autorevolezza. Il gioco negoziale che dovrà necessariamente condurre sarà efficace soltanto se saprà ricorrere alla propria abilità relazionale, alla capacità di osservare comportamenti e di assumere decisioni che favoriscano il consenso dei diversi interlocutori.

Il gioco degli interessi, sia personali che professionali, dei singoli *stakeholders* origina (si può dire in ogni progetto) conflitti e divergenze che tendono a diventare elementi strutturali del progetto stesso. Come tali devono essere il più possibile anticipati e governati al meglio; ed è proprio nell'accortezza dimostrata nell'attivarsi tempestivamente al sorgere di una situazione conflittuale che il *project manager* dimostra la propria abilità relazionale (o, se si preferisce, "politica"), mentre i suoi interventi risul-

ranno tanto più efficaci quanto più saprà orientare il comportamento altri nella direzione a lui (o meglio al progetto di cui è responsabile) più favorevole.

Il *project manager* deve possedere indiscusse doti di *leadership* (per sostenere adeguatamente il proprio ruolo di coordinatore e di guida del *team* di progetto), una buona dose di sicurezza in se stesso (che mai deve sconfinare nell'arroganza), di flessibilità (non intesa come arrendevolezza ma come capacità di adattamento alle diverse contingenze), di tenacia (non ostinazione o accanimento, ma perseveranza nel perseguire determinati obiettivi), di capacità di analisi e di sintesi (grazie alle quali poter assumere decisioni più consapevoli), di grinta (né prepotenza né aggressività, ma fermezza nel sostenere le proprie posizioni), ed infine di disponibilità al dialogo (cioè sensibilità e apertura nei confronti di tutti gli interlocutori).

Prescindendo dalle cognizioni di natura squisitamente tecnica, che, in quanto relative ai singoli contesti produttivi, non sono generalizzabili, ma che si potrebbero comunque definire come requisiti specialistici di tipo ingegneristico, un "buon" *project manager* deve anche essere l'atore di competenze di natura più propriamente gestionale. Su temi di natura economica, finanziaria e fiscale, ad esempio, il *project manager* non può non possedere almeno quelle nozioni di base che gli consentano di interloquire attivamente con gli specialisti delle singole discipline, ne può ignorare del tutto le problematiche di natura sindacale.

In alcuni casi è importante che dimostri una certa dimestichezza con alcuni aspetti del diritto internazionale, mentre la conoscenza delle lingue si rivela quasi sempre un fattore indispensabile. Il responsabile del progetto deve, infine, essere perfettamente padrone delle tecniche di pia-

nificazione e controllo proprie del *project management*, e deve dimostrare una certa familiarità con il mondo dell'*information technology*.

Queste le caratteristiche tecniche, professionali ed umane che "il" *project manager* dovrebbe possedere. Certo, il profilo qui delineato si riferisce a responsabili di progetti le cui dimensioni (in termini economici e temporali) e la cui criticità (sotto il triplice profilo tecnico, logistico e gestionale) sono tali da farli rientrare nella tipologia delle "grandi commesse".

In ogni caso, e per concludere, *project manager*, "grandi" o "piccoli" che siano, debbono possedere una solida preparazione di base, tanto buon senso e anche un pizzico di tolleranza, intesa come capacità di sopportazione, di comprensione e di pazienza, che non va confusa, quindi, con la sottomissione o con la latitanza dal proprio ruolo.

Jan-Jacques Rousseau, ricordando Erasmo da Rotterdam, commentava: "il grande umanista predicava la tolleranza e il distacco ironico. I suoi estimatori hanno tradotto il tutto in assenza e disimpegno!".

Alberto Nepi

Per circa vent'anni ha ricoperto posizioni dirigenziali presso Gruppi industriali multinationali, italiani ed esteri, con la responsabilità dello sviluppo dei Sistemi Informativi Aziendali. Da oltre un decennio svolge, con il proprio studio professionale, attività di consulenza direzionale nelle aree Organizzazione Aziendale, Informatica e Project Management, con particolare riferimento a: Project Management: Implementazione del Sistema; Education - Area Information Technology: Check-up del Sistema Informativo esistente; Progettazione di Sistemi Informativi; Supervisione alla realizzazione. Ha svolto, infine, un'intensa attività formativa, sia presso numerose Aziende Industriali, sia in ambito Universitario (Università Bocconi di Milano, Scuola Superiore di Economia e Finanze di Roma). È autore di numerosi articoli e testi, tra cui: Introduzione al Project Management, Guerini & Associati, Milano 1997 - Analisi e gestione dei rischi di progetto, Franco Angeli, Milano, 2001 - Gestire le relazioni nel Project management, Franco Angeli, Milano 2004.

Alberto Nepi è raggiungibile per e-mail all'indirizzo: a.nepi@studionepi.it

Davide Amabile

L'INIZIATIVA PROJECT MANAGEMENT PROGRAMME DEL GRUPPO FINMECCANICA



Il Gruppo Finmeccanica ha avviato dal 2007 l'iniziativa Project Management Programme (PMP), che, attraverso l'esecuzione di attività distintive di formazione e certificazione in Project Management, mira a creare un framework di Gruppo ("PM in Finmeccanica's way") e, conseguentemente, a migliorare le performance ed i risultati di business. L'approccio adottato per sostenere il processo di change management, che ha visto coinvolte circa 1.000 risorse nel mondo, ha generato un'architettura formativa distintiva basata su un avanzato modello delle competenze, in grado di capitalizzare le migliori pratiche ed accelerare il processo di integrazione del Gruppo.

L'attuale contesto, caratterizzato da globalizzazione e velocità di cambiamento, richiede alle Aziende *world-class* di implementare strategie basate su innovazione e differenziazione, dove i fattori competitivi sono la qualità dei prodotti, il livello del servizio e la capacità di esecuzione, cercando di soddisfare ed anticipare le aspettative dei Clienti. La crescita rapida e l'internazionalizzazione del Gruppo Finmeccanica negli ultimi anni (per maggiori informazioni sul Gruppo [1]) evidenzia una crescente complessità nella gestione delle commesse, confermando il *Project Management* come *capability chiave* per supportare efficacemente la *governance* del *delivery* ed assicurare agli *stakeholder* che qualità, redditività, vincoli di budget e tempi sono rispettati. La creazione del valore, che è l'obiettivo primario del Gruppo Finmeccanica, è sempre più influenzata da una stretta osservanza dei tempi di consegna dei prodotti/servizi, dal raggiungimento delle *milestone*, dal controllo degli investimenti, in particolare in capitale circolante. Pertanto, per gestire efficientemente ed efficacemente tale complessità crescente, l'investimento nell'aggiornamento delle competenze delle risorse chiave diventa una priorità irrimandabile, enfatizzata ancor di più dall'attenzione alle

performance imposta dal difficile contesto economico corrente. In considerazione dell'elevata complessità dei propri business, Finmeccanica si è dotata negli ultimi anni di un modello di gestione e controllo finalizzato alla creazione di valore, con l'obiettivo di ottenere un'adeguata remunerazione del capitale investito, che rappresenta il target assegnato al management nella conduzione quotidiana dei programmi/ commesse. L'architettura di questo modello (Vedi Figura 1), coperto da brevetto internazionale, focalizza l'attenzione del management su quattro pilastri: *Life Cycle Management & Project Control* (applicazione della metodologia EVMS - *Earned Value Management System* per il controllo dell'avanzamento fisico ed economico dei programmi), *Risk Management* (modello di analisi e gestione dei rischi), *EVA®* (*Economic Value Added* per il massimo rendimento e ottimizzazione del capitale investito) e *Phase Review* (assessment indipendente del progresso delle attività in occasione di specifici momenti del ciclo di vita del progetto). Il cambiamento richiesto dalle nuove sfide non può, però, essere raggiunto solo adottando metodologie allo stato dell'arte, ma anche attraverso lo sviluppo di una cultura manageriale sistematica di *Project Management* ("un DNA comune").

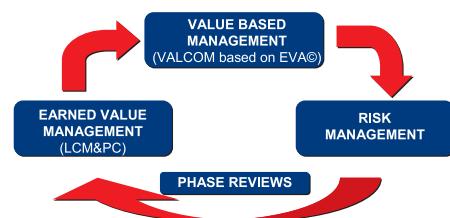


Figura 1 - Il Modello di Project Control Finmeccanica

Ciò significa passare dalla definizione di regole e processi verso il consolidamento di una cultura di Gruppo (denominata "*PM in Finmeccanica's Way*"), orientata ad una sempre maggiore creazione di valore. Per facilitare questo percorso di cambiamento, correlato ad obiettivi tangibili quali, per esempio, il miglioramento della redditività di commessa e la gestione dei flussi di cassa, Finmeccanica ha adottato un approccio innovativo basato su formazione, certificazione e sviluppo delle risorse umane, lanciando nel 2007 l'iniziativa *Project Management Programme (PMP)*.

L'iniziativa PMP

Finmeccanica ha avviato nel 2007 il *Project Management Programme (PMP)* in collaborazione con tutte le Società Operative del Gruppo worldwide con i seguenti obiettivi chiave:

- Definire e sviluppare i ruoli del Project Management Finmeccanica (in termini di mission, aree

di responsabilità, attività, competenze tecniche e comportamentali, *job grading*, ...) in una modalità omogenea applicabile a tutte Società Operative del Gruppo;

- Eseguire percorsi formativi *world-class*, in accordo ai più elevati standard di mercato, per consolidare, allineare ed aggiornare le competenze chiave di *Project Management* ed abilitare un approccio sistematico. I percorsi sono personalizzati per i differenti ruoli del *Project Management* e livelli di maturità professionale ed uniscono competenze tecnico-specialistiche e comportamentali;
- Supportare la Certificazione in PM per i candidati selezionati con i più accreditati Enti Internazionali: PMI (Stati Uniti), IPMA (Svizzera), APM (Regno Unito), come strumento di riconoscimento sul mercato per il Gruppo Finmeccanica;
- Lanciare la Comunità Professionale del *Project Management* Finmeccanica e supportare, attraverso il sistema di *Knowledge Management* di Gruppo, la capitalizzazione e condivisione delle esperienze e migliori pratiche interne;
- Sistematizzare le metodologie di Gruppo in un *framework* integrato con le *capability* chiave di *Project Management*, supportando l'evoluzione delle Società Operative verso organizzazioni *project-centric*.



Figura 2 – L'iniziativa Project Management Programme Finmeccanica

L'approccio utilizzato

L'obiettivo di definire una cultura comune di *Project Management* in un Gruppo come Finmeccanica si deve confrontare con diverse criticità che rendono l'iniziativa molto complessa ed ambiziosa: partecipanti provenienti da culture differenti, Aziende operanti in settori di business altamente diversificati e con livelli di maturità diversi sui processi di *Project Management*, mancanza di evidenze sulle competenze più critiche nel Gruppo, un piano di certificazione in PM aggressivo, aspettative elevate del management in termini di ritorni a

tuttura formativa, della strategia di certificazione.

Questa seconda Fase ha coinvolto più di cento esperti (*Subject Matter Expert*) delle differenti Società Operative che hanno lavorato suddivisi in 4 "cantieri di lavoro", diventando di fatto, oltre che contributori del *know-how* di Gruppo, veri agenti del cambiamento nelle loro realtà aziendali per migliorare l'organizzazione i processi e le metodologie, grazie alla condivisione delle esperienze.

Durante la terza Fase sono stati selezionati (*Fase 3 - Setup prima on-data*) i partecipanti da coinvolgere (oltre alla selezione dei partner



Figura 3 – L'approccio realizzativo in cinque Fasi

breve-medio termine e di benefici per il business.

La soluzione adottata (vedi Figura 3) consiste in un approccio graduale in cinque Fasi basato su un'analisi dettagliata degli standard di PM e delle migliori pratiche (interne e non) e sul totale coinvolgimento, sin dalle fasi iniziali, di tutti gli esperti delle Società Operative. A ciò si associa un continuo aggiornamento sullo stato dell'iniziativa ai principali *stakeholder* al fine di assicurare un continuo *commitment*.

Le cinque Fasi, a partire dal Febbraio 2007, hanno visto inizialmente (*Fase 1 – Analisi Best Practices*) lo studio ed il *benchmarking* con gli standard internazionali (vedi [2], [3] e [4]) e le migliori esperienze interne ed esterne al Gruppo.

È seguita la definizione del modello preliminare di *framework* Finmeccanica (*Fase 2 – Definizione Modello PMP*), in termini di descrizione dei Ruoli professionali, del modello delle competenze tecniche e comportamentali e relativi profili target per ruolo/livello di maturità professionale, dell'archi-

più idonei per la progettazione ed erogazione di contenuti). In tale fase è stata svolta anche l'attività di *fund raising* che ha portato ad identificare la disponibilità di un significativo contributo di accantonamenti resi disponibili dalle Società del Gruppo, grazie ai fondi interprofessionali Fondimpresa. Ad inizio 2008 sono state avviate, una volta completato l'*assessment* delle competenze per tutti i partecipanti coinvolti, le attività di formazione e certificazione in PM (*Fase 4 - Training e Certificazione*), tuttora in corso. L'ultima fase, che vedrà l'avvio ad inizio 2010 (*Fase 5 – Implementazione*), è invece mirata al *deployment* completo del modello "PM in Finmeccanica's Way" ed alla strutturazione della comunità professionale di Gruppo. Il modello di *governance* adottato per l'iniziativa PMP, oltre al già citato forte coinvolgimento di tutte le Società Operative nella fase progettuale ed esecutiva, ha visto la formalizzazione da parte dei Vertici del Gruppo di un *Steering Committee*, guidato dal Presiden-

te di AgustaWestland e Superjet International in grado di assicurare il più alto livello di *commitment* e di facilitare i processi decisionali nei momenti chiave di scelta progettuale e validazione.

I principali risultati sinora raggiunti

L'iniziativa ha permesso di ottenere risultati rilevanti fin dalle fasi iniziali. È stato possibile:

- Definire un "linguaggio" comune a livello di Gruppo attraverso la tassonomia delle principali entità di controllo (*Program, Project, Control Account, Work Package,...*);
- Descrivere sei ruoli chiave (*Program Manager, Project Manager, Project Controller, Contract Manager, Control Account Manager, Risk Assessor*) validi per l'intero Gruppo, delineati in termini di *mission, responsabilità, principali attività, Job Grading (Assistant, Senior, Master,...*);
- Disegnare il sistema di *Knowledge Management* a supporto della comunità professionale del *Project Management*;
- Definire la strategia di certificazione in PM (necessità di mercato/livelli *target*, enti e criteri di selezione, ...) come leva competitiva commerciale e come strumento per implementare un linguaggio comune ed assicurare una maggiore coerenza dei processi;
- Qualificare il Modello delle 14 competenze tecniche e 9 competenze comportamentali del *Project Management* di Gruppo;
- Realizzare uno strumento *web-based* di *assessment* delle competenze in accordo al Modello suddetto, basato su un processo in tre fasi (auto-valutazione, revisione/ allineamento delle valutazioni da parte dei *supervisor*, colloquio di condivisione valutato-valutatore) mirato all'identificazione dei gap formativi ed

all'attivazione dei percorsi più idonei (sia aula sia *on the job*);

- Progettare e realizzare l'architettura formativa di Gruppo modulare e strutturata in 5 Aree e 18 differenti Moduli definita in modo da permettere percorsi "personalizzati" per rispondere alle esigenze dei diversi ruoli e livelli di maturità professionale. Sulla base delle competenze effettivamente possedute, misurate attraverso il processo di *assessment* sopra descritto, i partecipanti vengono indirizzati verso percorsi personalizzati ed eventuali attività propedeutiche di *self-study (PM Alignment)*. Il fulcro dell'architettura formativa è rappresentato dai corsi *PM in Finmeccanica's Way*, caratterizzati da un approccio fortemente esperienziale (grazie a simulazioni, discussioni di casi di studio e confronto con esperti/manager delle Aziende) con l'obiettivo di creare un approccio sistematico al *Project Management*. Sono previsti moduli formativi differenti a seconda del ruolo e del livello di *seniority*. Tutti i corsi prevedono partecipanti provenienti da realtà aziendali del Gruppo diverse, in modo da favorire ulteriormente la condivisione delle esperienze e delle migliori pratiche. Per ciascuna competenza definita nella fase progettuale dal gruppo di lavoro dei *Subject Matter Expert* aziendali, nei moduli *PM in Finmeccanica's Way* sono illustrate le linee guida che rap-

presentano le migliori pratiche identificate ed applicabili nel contesto del Gruppo derivate sia dagli standard internazionali considerati (vedi [2], [3] e [4]) e dalle migliori esperienze interne e non. Tutte le linee guida sono state descritte in modo da poter guidare, attraverso l'implementazione nelle diverse realtà del Gruppo, processi di miglioramento continuo, pur lasciando un'adeguata flessibilità per adattarsi alle peculiarità in termini di processi di dettaglio e strumenti propri di ciascun contesto di business. I moduli *PM in Finmeccanica's Way* sono integrati da corsi specialistici sulle tematiche tecniche prioritarie per i profili coinvolti (Gestione economico-finanziaria e *Value-based Management* Valore, gestione dei Rischi, *Earned Value Management*, *Contract Management*,...) e sulle tematiche comportamentali chiave di questi ruoli (Negoziazione e gestione dei conflitti, Comunicazione efficace, Leadership,...). Infine sono presenti i corsi di preparazione alla certificazione in PM con gli Enti prescelti.

Alcuni dati significativi sull'edizione 2008

La prima edizione PMP ha raggiunto risultati estremamente interessanti, sia in termini di riscontri dell'iniziativa, sia di ricaduta sulla capitalizzazione e condivisione

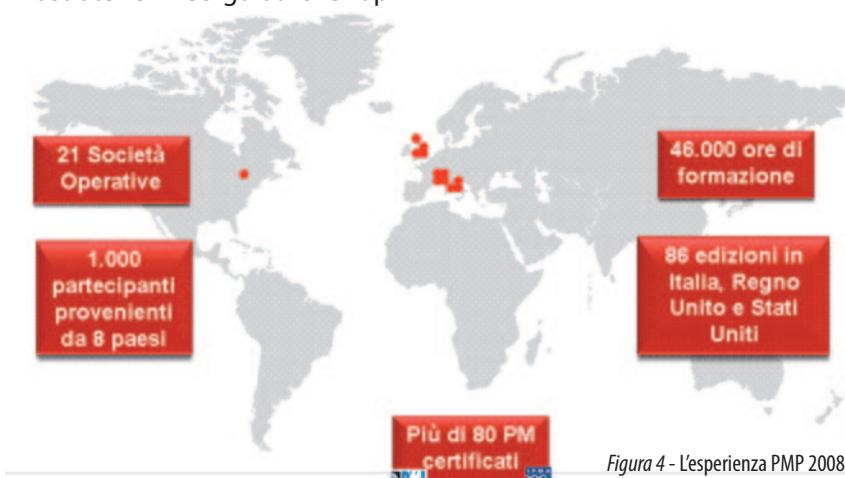


Figura 4 - L'esperienza PMP 2008

della conoscenza sulle tematiche in ambito. Alcuni dati significativi del 2008 sono i seguenti:

- Circa **46.000** ore di formazione erogate in **6** mesi in **22** centri formativi tra Italia, Regno Unito e Stati Uniti
- **940** partecipanti provenienti da 21 differenti Società Operative del Gruppo e **8** nazionalità diverse (Italia, Regno Unito, USA, Canada, Francia, Australia, Spagna e Svezia)
- **885** e-assessment completati in quattro mesi circa 340 supervisori e manager coinvolti
- Più di **50** co-docenze interne con discussioni di *case studies* e testimonianze
- **87** PM certificati in 6 mesi con gli enti PMI (livello PMP®) ed IPMA (livelli A, B e C)
- **10** Partner coinvolti nella progettazione ed erogazione della formazione selezionati tra le più accreditate Società di Consulenza, Business School ed Università internazionali
- Modello accreditato utilizzando un sistema a **Crediti Formativi** analogo a quello universitario (CFU) al fine di misurare il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento (gestito dal Politecnico di Milano, *Global Education Partner* dell'iniziativa)
- Finanziamento di una quota rilevante delle attività grazie ai fondi **Fondimpresa** per la formazione professionale.

I positivi riscontri del 2008 hanno spinto il management Finmeccanica a proseguire l'iniziativa PMP anche nel 2009 coinvolgendo circa 500 ulteriori professionisti da tutte le Società Operative del Gruppo *worldwide* operanti nei ruoli chiave del *Project Management*.

Conclusioni

L'iniziativa *Project Management Programme*, usando congiuntamente un approccio *top-down (governance)* e gestione del cam-

biamento a livello di Gruppo, strategia HR focalizzata sullo sviluppo professionale, valutazione e misurazione dei risultati dell'iniziativa, formazione continua attraverso i percorsi formativi per i PM, progettazione di eventuali nuovi moduli, modello di accreditamento, ...) ed un approccio *bottom-up* (attività di formazione e certificazione in PM, *assessment* dettagliato delle competenze, stimoli dal campo grazie ai partecipanti alle attività formative, condivisione delle esperienze e migliori pratiche aziendali,...) sta creando un ambiente estremamente favorevole ad un processo di *change management* reale, trasformando i partecipanti in veri "agenti del cambiamento". Il percorso da compiere è ancora in corso ed include non solo lo sviluppo delle *capabilities* chiave di *Project Management* richieste per gestire efficacemente le commesse (focus principale della fase attuale), ma anche una fase implementativa di tutti i fattori abilitanti (organizzazioni *project-based*, politiche di sviluppo HR, cross-fertilizzazione della conoscenza), che possono favorire l'evoluzione verso l'eccellenza dei processi e metodologie nelle singole realtà aziendali.

Avviare, come nel caso del PMP, un processo di trasformazione e cambiamento sul *Project Management* utilizzando primariamente la leva della formazione (oltre che della certificazione) sta dimostrando una significativa valenza operativa in quanto, seppur in prima analisi possa allungare i processi di presa in carico, rende quest'ultima fase più naturale e consapevole (vedi presentazione al 22° Congresso Mondiale IPMA [5]).

La dimostrabilità operativa della validità dei processi e delle opportunità di miglioramento delle performance, la raccolta di consigli e proposte sul campo da chi vive in prima linea le tensioni organizzative e le pressioni sui risultati, mostra un rapporto costi/benefici estremamente favorevole nel

favorire ed accelerare processi di integrazione, nell'incrementare la condivisione della conoscenza e diffusione delle migliori pratiche, nel favorire l'*ownership* del cambiamento.

Questo processo consentirà la creazione di una vera *learning organization* basata sulla conoscenza e l'adozione dell'approccio sistematico ("un DNA comune Finmeccanica") in grado creare valore per i clienti, per tutti gli *stakeholder*, per i professionisti stessi del Gruppo operanti nel *Project Management*, facendo di questa *capability* una leva importante per Finmeccanica di miglioramento continuo nella gestione del business ed una fonte di vantaggio competitivo sul mercato globale.

Bibliografia

- [1] <http://www.finmeccanica.com/>
- [2] *Project Management Institute – Project Management Body of Knowledge - 3rd Ed. (www.pmi.org)*
- [3] *International Project Management Association - ICB Competence Baseline 3.0 (www.ipma.ch)*
- [4] *(Association for Project Management – Body of Knowledge - 5th Ed. (www.apm.org.uk)*
- [5] <http://www.ipmaroma2008.it/>

Davide Amabile

È responsabile del Knowledge Management e Formazione per la Gestione di Impresa nell'ambito della Funzione Centrale Risorse Umane del Gruppo Finmeccanica. In Finmeccanica dall'Ottobre 2006, è il responsabile operativo dell'iniziativa Project Management Programme. Laureato in Ingegneria Elettronica con un Master in Gestione dell'Innovazione, ha un'esperienza quindicennale nel Project Management, tra cui circa nove anni spesi nella consulenza direzionale su tali tematiche in diversi settori di business e paesi.



PROGETTARE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, UN PUNTO DI RIFERIMENTO PER IL SETTORE DELL'ICT

Conoscere i lemmi del project management per governare l'innovazione dell'amministrazione e generare valore per cittadini ed imprese

I Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione (CNIPA) opera presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri per l'attuazione delle politiche formulate, a nome del Governo, dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, con la missione di contribuire alla creazione di valore per cittadini e imprese da parte della Pubblica Amministrazione, fornendo a questa supporto nell'uso innovativo dell'informatica e, più in generale, dell'ICT (Information and Communication Technology). In questo contesto, le modalità di azione del CNIPA sono:

- o l'attività di **consulenza e proposta** relativamente a strategie e azioni puntuali rivolte ai decisori politici, alle Pubbliche amministrazioni e agli operatori del settore;
- o l'emissione di **normative tecniche** a livello secondario, quali linee guida e guide tecniche, sia emesse dal CNIPA, sia da parte delle Amministrazioni, con il supporto del CNIPA;
- o la **valutazione** - ex ante (di coerenza con le strategie nazionali di innovazione del Governo), in itinere (durante l'attuazione dei progetti programmati), ed ex post (sui risultati raggiunti) - delle attività ICT della Pubblica Amministrazione centrale, sia a livello strategico, sui Piani pluriennali di sviluppo dei sistemi informativi, sia a livello di singoli interventi, che per legge sono sottoposti a parere (obbligatorio, ma non vincolante) di congruità tecnica ed economica da parte del CNIPA;
- o la definizione e gestione (a livello di committente e con riferimento in particolare alle specifiche funzionali) di **progetti dimostrativi**, ad alto impatto innovativo, nell'uso dell'ICT nella P.A. centrale, nelle Regioni e negli Enti locali.

Per questo motivo il CNIPA è un generatore di conoscenza, condivisa con tutte le parti interessate, siano esse Amministrazioni Centrali, Regioni o Enti Locali, o il mercato rappresentato dai fornitori ICT, dai mondi associativi riferibili a Confindustria e Confcommercio, come anche alle numerose associazioni, tra cui l'Istituto Italiano per il Project Management (ISIPM), che presidiano i diversi aspetti afferenti all'ICT ed alla sua governance:

- o ICT best practices & standard,
- o project management,
- o monitoring & control,
- o quality management,
- o services level agreement,
- o customer satisfaction,
- o management consulting,
- o process engineering,
- o software engineering.

Questa conoscenza per essere efficace deve essere diffusa verso tutte le tipologie di amministrazioni, su tutto il territorio nazionale.

Linee guida CNIPA

Della conoscenza codificata dal CNIPA e resa disponibile alle Amministrazioni una componente importante è costituita dalle **"Linee guida sulla qualità dei beni e dei servizi ICT per la definizione ed il governo dei contratti della pubblica amministrazione"**.

Queste Linee guida, in costante evoluzione e miglioramento a cura del CNIPA, costituiscono un'opera encyclopedica articolata in 8 Manuali (altri quattro sono in corso di realizzazione) per complessive 3.000 pagine, che copre tutte le tematiche relative all'acquisizione di beni e servizi ICT con particolare riferimento all'interazione tra stazioni appaltanti e fornitori ICT.

L'obiettivo, legato alla condivisione delle Linee guida, è quello di governare l'innovazione riducendo le possibili ambiguità inerenti la qualità delle forniture ICT, per:

- o rafforzare le strategie pubbliche di outsourcing dell'ICT;
- o supportare la gestione del cambiamento della pubblica amministrazione;
- o ottenere la qualità necessaria dai fornitori ICT;
- o creare valore e fornire qualità ai cittadini ed alle imprese interpretati come clienti dell'amministrazione acquirente;
- o rendere la qualità un concetto concretamente e pragmaticamente utilizzabile.

Per perseguire questo obiettivo le Linee guida propongono un approccio pragmatico al tema della qualità, che fornisce indicazioni concrete e facilmente attuabili, per la gestione operativa della relazione cliente-fornitore relativamente all'intero ciclo di vita dell'acquisizione di forniture ICT. La qualità, quindi, viene indissolubilmente rapportata, in una visione unitaria e integrata, alla **governance dell' ICT** che l'Amministrazione deve attuare

ed alle vaste ed intersecanti tematiche ad essa afferenti.

La PA deve essere in grado di governare il proprio fabbisogno tecnologico, costruendo le relazioni logiche ottimali tra la propria missione istituzionale, la struttura organizzativa, i processi produttivi e le opportunità che il mercato ICT offre. Se la PA resta priva degli strumenti per interpretare e guidare le scelte tecnologiche, rinuncia a governare pienamente la propria crescita. Esiste una relazione molto diretta, sia sul piano concettuale che su quello operativo, tra innovazione tecnologica e qualità, infatti entrambi gli elementi investono le dimensioni economica, produttiva, e organizzativa della PA e la sua capacità di essere aggiornata sul mercato globale. Nella costruzione del valore per la PA la relazione che si instaura con il fornitore ICT è centrale, sia sul piano dei processi e dell'organizzazione interni sia su quello dell'erogazione di servizi da parte della PA ai cittadini ed alle imprese. La qualità è l'attributo principale della costruzione del valore sull'intera catena cliente-fornitore rappresentabile come un unico flusso di processi scomponibili in specifiche attività da gestire con qualità.

La posizione centrale della PA fa sì che essa giochi simultaneamente entrambi i ruoli di cliente e di fornitore: cliente di un *outsourcer* di beni e servizi ICT e fornitore dei propri clienti finali. La qualità della relazione con il fornitore ICT si riflette sulla qualità dei beni o servizi che la PA fornisce ai propri clienti. La PA che governa le proprie scelte tecnologiche agisce sulla relazione con il fornitore ICT e, coerentemente, razionalizza i processi produttivi e distributivi, migliora l'efficienza, ottimizza i costi: in breve, tiene saldamente in mano le leve della crescita. La gestione della relazione tra PA e fornitore ICT – intesa come la capacità della PA di fare leva sulle tecnologie per la propria crescita

– è la parte più consistente della governance, cioè del sistema di organizzazione e competenze della PA sull'ICT proprio perché si trova al centro del processo della qualità.

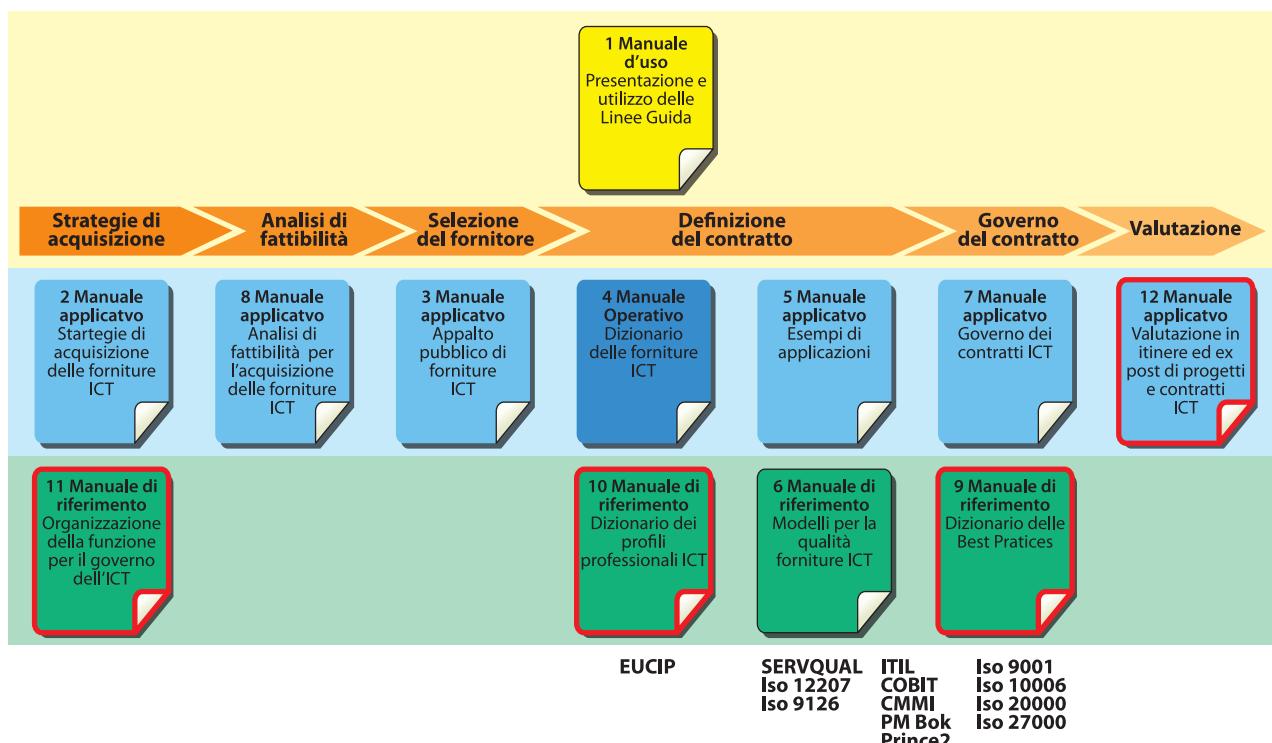
Il **ciclo di vita dell'acquisizione di una fornitura ICT** ha inizio dal momento stesso in cui l'esigenza viene percepita dalla PA, contestualizzata all'interno di predefinite strategie istituzionali e definita in un apposito progetto. Si conclude con l'immissione nella PA della fornitura ICT, secondo le modalità definite dal contratto stipulato tra la PA ed il fornitore selezionato. Intraprendere un'acquisizione ICT senza l'adeguata consapevolezza della sua complessità, rafforzata dalla definizione di un progetto, mette a rischio l'investimento generando minori ricadute quando non maggiori costi.

Ne consegue che la fornitura ICT è un momento di analisi e definizione delle strategie della PA e che il fornitore ICT è colui che porta, in questa strategia, il *know-how* ICT ritenuto necessario. Il ciclo di vita dell'acquisizione di forniture ICT è composto di cinque diverse fasi, ciascuna delle quali prevede un'organizzazione sistematica dei processi da svolgere secondo attività opportunamente coordinate tra loro, con specifici risultati (intermedi e finali) da verificare e validare in corso d'opera.

Le Linee Guida, queste si sono sviluppate nel tempo fino a costituire un cospicuo patrimonio di "lemmi", definizioni, informazioni, orientamenti e metodi e cui si può liberamente attingere nella redazione di studi di fattibilità, contratti, livelli di servizio, documentazione di offerta. Attualmente constano di dodici manuali (4 in corso di realizzazione), organizzati coerentemente al ciclo di vita dell'acquisizione delle forniture ICT sopra descritto come esplicitato nella tabella e nello schema seguenti.

Il ciclo di vita dell'acquisizione ICT e i manuali delle Linee Guida

Ciclo di vita dell'acquisizione forniture ICT	Manuale 1 Presentazione e utilizzo delle Linee Guida
Definire una strategia di acquisizione	Manuale 2 Strategie di acquisizione delle forniture ICT Manuale 11 Organizzazione della funzione per il governo dell'ICT
Analizzare la fattibilità	Manuale 8 Analisi di fattibilità per l'acquisizione delle forniture ICT
Selezionare il fornitore	Manuale 3 Appalto pubblico di forniture ICT
Definire il contratto	Manuale 4 Dizionario delle forniture ICT Manuale 10 Dizionario dei profili professionali ICT Manuale 5 Esempi di applicazione Manuale 6 Modelli per la qualità delle forniture ICT
Governare il contratto	Manuale 7 Governo dei contratti ICT Manuale 9 Dizionario delle best practices
Valutare i risultati ottenuti	Manuale 12 Valutazione in itinere e ex post di contratti e progetti ICT



Nella home page del sito del CNI-PA www.cnipa.gov.it, si trova la sezione dedicata alle Linee Guida (scaricabili gratuitamente), raggiungibile dal menu intitolato **Qualità delle forniture ICT**, della sezione denominata **Attività** posta a sinistra della home page.

denti e dirigenti pubblici chiamati ad innovare la macchina amministrativa, a renderla più efficace ed efficiente, a creare per il suo tramite valore per cittadini ed imprese oltre che per i dipendenti stessi per il tramite delle tecnologie informatiche.

Quelli che potremmo chiamare i **"lemmi" del project management** devono essere abitualmente usati nel linguaggio di chi è chiamato a governare i progetti di innovazione.

I "lemmi" del **project management** imprescindibili da conoscere sono:

- o definizione e attributi del **progetto**;

- o valenza complementare di *project management* e *program management*;

- o le fasi del *ciclo di vita del progetto* ed i concomitanti processi che le realizzano, *Avvio, Pianificazione, Esecuzione, Controllo, Chiusura*;

- o ruolo degli attori del progetto o *Stakeholder*;
- o criteri di successo e loro modalità di valutazione.

Questi "lemmi" debbono integrarsi con **conoscenze manageriali** di carattere più generale:

- o *sistema di gestione della qualità* per l'impostazione dell'assicurazione della qualità, la ge-

I "lemmi" del project management per la PA

Il Project management è la cultura di riferimento per la gestione della relazione cliente-fornitore lungo tutte le fasi del ciclo di vita. Per questo motivo è auspicabile un'ampia diffusione di questa cultura tra tutti i dipen-

stione delle non conformità, l'identificazione delle azioni correttive;

- o *gestione del cambiamento* (change management) che tenga in conto aspetti normativi, organizzativi, formativi e di comunicazione, oltre quelli prettamente tecnologici;
- o *gestione della finanza* per l'integrazione con i sistemi di controllo di gestione e la valutazione degli esiti generati.

A questi "lemmi" si aggiunge la concreta conoscenza operativa di **tecniche e metodologie di project management**:

- o *gestione dei rischi* e contromisure per la loro attenuazione;
- o *gestione della configurazione e della documentazione* dei prodotti realizzati (deliverables);
- o *gestione dei costi* e definizione del budget di progetto;
- o *gestione dei tempi* e misura degli indicatori fisici di avanzamento;
- o *gestione dei contratti* per l'avvvigionamento delle risorse tecnologiche (beni e servizi ICT) e professionali necessarie al progetto;
- o *valutazione dello stato di avanzamento lavori* (SAL);

- o *gestione della qualità* e definizione delle forme di controllo di prodotto (collaudo) e di processo (misura dei livelli di servizio, LdS).

Completano i "lemmi" quelli ascrivibili alle **conoscenze comportamentali**:

- o *leadership* e *team building* per la gestione del personale interno all'amministrazione e la relazione con quello del fornitore;
- o *negoziazione* per la gestione della relazione con il fornitore orientata al perseguitamento del risultato atteso ed al superamento di conflitti e crisi;
- o *risoluzione dei problemi* (problem solving) e procedure di escalation per il coinvolgimento degli adeguati gradi di responsabilità.

Diversi sono i sistemi di certificazione delle competenze del project management ma volendosi limitare ad una prima alfabetizzazione appare interessante la certificazione base introdotta dall'Istituto italiano di project management (ISIPM) che ha il pregio di essere coerente, non solo con i principi di project management che costituiscono standard de jure (UNI ISO 10006)

o de facto (PMI, PRINCE2), ma anche con il settimo Manuale delle Linee guida del CNIPA "Governo dei contratti ICT", interamente dedicato al governo di contratti e progetti ICT e per questo specificatamente dedicato alla cultura del project management ed ai suoi "lemmi".

Bibliografia

[1] Sito Web CNIPA, <http://www.cnipa.gov>

Marco Gentili

Nato nel 1958, laurea con lode in Fisica (La Sapienza 1982), master in R&D Management (SDA Bocconi 1990) e Quality Management (EOQ 1996). 1983/86 Datamat, progettista di sistemi di office automation ed esperto di sw engineering. 1986/97 AED Group, dal 1991 Dirigente responsabile: R&D, Education, Quality Assurance, Marketing; gestisce progetti IT nei settori Finance, Industry, Government, anche in ambito internazionale (Eureka e Esprit, Banca Mondiale degli Investimenti). 1997/oggi CNIPA (prima AIPA), Dirigente responsabile Area "Metodologie per la qualità e per l'innovazione organizzativa". Esperto di ICT governance & management, ideatore, curatore e coautore delle "Linee guida sulla qualità dei beni e servizi ICT per la definizione ed il governo dei contratti della PA". Partecipa ai comitati direttivi delle associazioni, AICA, AICQ, CDTI, PMI, è socio onorario ISIPM e itSMF.

Maurizio Dal Maso



PROJECT MANAGEMENT IN SANITÀ: UNA SCELTA OBBLIGATA

Per realizzare l'evoluzione aziendale tra valori e innovazione bisogna attuare nuove modalità gestionali ed il Project Management (PM) è una di queste proprio perché è in grado di ri-orientare il comportamento degli attori interni ed esterni alla Azienda coinvolti nella realizzazione dei servizi di tutela della salute, accrescerne il valore e aumentare il senso di appartenenza all'Azienda.

Lavorare per progetti significa pianificare, organizzare e coordinare tutte le risorse necessarie per lo svolgimento di attività tra loro correlate e finalizzate al raggiungimento di un obiettivo predefinito in presenza di condizioni di rischio e di vincoli. Peculiarità di questo approccio gestionale è la costituzione di gruppi di lavoro plurispecialistici, costituiti da personale proveniente da diverse aree funzionali aziendali e collocato gerarchicamente su livelli diversi.

La difficoltà ad implementare i progetti all'interno delle organizzazioni sanitarie deriva, molto spesso, da carenze legate al dominio della variabile culturale, infatti l'approccio al PM comporta il consolidarsi di una cultura fondata sul risultato più che sul ruolo, che si accompagna inevitabilmente a una responsabilizzazione sul raggiungimento degli obiettivi, privilegiando i sistemi di verifica e controllo. La Direzione aziendale dovrebbe riuscire a superare le logiche che considerano il controllo come vincolo alla gestione e riconoscere nelle logiche della programmazione e controllo opportunità di guida, monitoraggio e ri-orientamento della gestione.

Bisogna, però, considerare alcuni ostacoli tuttora presenti:

- la tradizionale resistenza al cambiamento da parte delle istituzioni e degli attori organizzativi che hanno sedimentato ruoli e responsabilità;
- la mancanza di consapevolezza nei vertici strategici delle

potenzialità insite nel Project Management;

- la mancanza di competenze di Project Management all'interno dell'aziende sanitarie;
- la debolezza dell'utilizzo di infrastrutture tecnologiche supporto importante all'approccio di Project Management.

Le organizzazioni sanitarie stanno passando, se pur lentamente, ad una nuova fase di gestione capace di cogliere le unicità di molteplici interlocutori interni ed esterni. Le Direzioni aziendali devono favorire l'azione degli attori di questo processo che interagiscono fra loro in relazioni a molteplici localismi pur nell'ambito di un sistema a rete, coordinando il nuovo approccio dell'organizzazione ospedaliera multi professionale, multi prodotto e multi processo. In una organizzazione orientata al raggiungimento dei risultati diviene fondamentale fornire un linguaggio comune, condividere gli obiettivi e creare una nuova cultura interna del lavoro che permetta lo sviluppo delle capacità manage-

riali, la gestione e valorizzazione dei collaboratori, l'orientamento alla delega, la comunicazione interna efficace, il lavoro in team, la creazione di sinergie/integrazioni di valore e competitività. È necessario sviluppare le competenze personali e professionali: leadership, competenze trasversali, capacità di lavorare in team, problem solving, decision making/taking, gestione del tempo, pianificazione, controllo e miglioramento continuo. Quindi bisogna gestire nuovi modelli di lavoro con processi e metodi innovativi e il Project Management, essendo un modello orientato a gestire il cambiamento in situazioni organizzative complesse, rappresenta l'approccio metodologico in grado di diffondere in modo efficace e trasversale alla organizzazione le competenze non solo tecniche.

L'applicazione di questa metodologia determinerà certamente all'interno dell'organizzazione sanitaria un confronto, una crescita e una consapevolezza indispensabili per un reale miglioramento della produzione dei servizi in termini di miglioramento

di output/outcome, ovvero efficienza, efficienza e qualità. È evidente il vantaggio complessivo che deriverà dalla costante applicazione del Project Management in una struttura sanitaria ed è altresì evidente come questo sia un percorso essenziale e vincolante per raggiungere l'obiettivo unico della Clinical Governance, ovvero, il miglioramento continuo della qualità dei servizi.

Il sistema sanitario italiano negli ultimi anni è stato caratterizzato da cambiamenti profondi e significativi. La crescente offerta diagnostico-terapeutica, la modifica degli stili di vita, il progressivo invecchiamento della popolazione, l'aumento delle conoscenze e dell'accesso alle informazioni stanno provocando il lievitare dei bisogni salute e la nascita di nuove esigenze correlate al raggiungimento e mantenimento del livello di benessere raggiunto. Tutto questo porta ad una progressiva estensione dei tradizionali sistemi di governo e di controllo del sistema sanitario. L'esperienza internazionale dimostra che non esistono modelli istituzionali ed organizzativi vincenti sugli altri, mentre un fattore comune di preoccupazione è il costo crescente dell'assistenza sanitaria. L'Azienda sanitaria, ospedaliera, i Policlinici, gli IRCCS e tutte le organizzazioni sanitarie, sono caratterizzate da elevata complessità gestionale, e necessitano di tecniche e strumenti in grado di supportare i singoli operatori ad utilizzare al meglio le risorse disponibili, garantendo, allo stesso tempo, un elevato livello qualitativo delle prestazioni erogate. In tale contesto risulta fondamenta-

le la ricerca di un equilibrio che consenta di coniugare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, l'efficacia dei servizi offerti e l'equilibrio economico complessivo di ciascuna Azienda e dei sistemi regionali e nazionali di riferimento. Anche per questi motivi le strutture sanitarie del SSN si sono progressivamente avvicinate al PM e alle sue logiche. Le trasformazioni introdotte dai

prestazioni appropriate e di qualità. Il dirigente, in relazione all'attività svolta, ai programmi concordati da realizzare ed alle specifiche funzioni allo stesso attribuite, è responsabile del risultato anche se richiedente un impegno orario superiore a quello contrattualmente definito.

Appare dunque evidente che nella normale attività tutti i professionisti del mondo sanitario non

possono che muoversi secondo le logiche e le regole del PM.

L'apertura di un nuovo laboratorio d'analisi, di un servizio di day surgery centralizzato, di un nuovo ambulatorio pluridisciplinare ad attività integrata, la programmazione di

un intervento per la valutazione e mappatura dei rischi in Azienda, un percorso formativo per l'aggiornamento del personale, una campagna di vaccinazione, una ricerca scientifica, una valutazione della soddisfazione degli utenti e altri ancora sono alcuni fra gli esempi più frequenti di uso corrente del PM. L'Azienda Sanitaria ha l'obbligo di rispettare obiettivi istituzionali ed economici: da una parte la tutela della salute, dall'altra l'equilibrio economico inteso come controllo della spesa e non semplice pareggio di bilancio. Obiettivi complessi e soggetti ad azioni contrastanti, spesso condizionati da un'organizzazione che ha bisogno di un'azione professionale, flessibile e di un graduale ma deciso cambiamento della propria cultura gestionale. L'Azienda sanitaria ha bisogno di veri manager che la gestiscono e di Project Manager che garantiscono la realizzazione dei progetti, ovvero i "mattoni" del raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione.

"L'Azienda sanitaria, ospedaliera, i Policlinici, gli IRCCS e tutte le organizzazioni sanitarie, sono caratterizzate da elevata complessità gestionale, e necessitano di tecniche e strumenti in grado di supportare i singoli operatori ad utilizzare al meglio le risorse disponibili."

D.Lgs. 502/92 e 517/93 relativamente alla gestione dei servizi sanitari, con obiettivi orientati ad una maggiore efficienza delle strutture sanitarie e una migliore qualità dei processi e dei risultati raggiunti, portano alla necessità di un approccio a gestione di progetti (e per progetti) da parte delle strutture sanitarie. Anche l'attuale assetto normativo è in linea con questo approccio, infatti il punto 3. del art.15 del D.Lgs. 229/99 prevede che: *L'attività dei dirigenti sanitari è caratterizzata, nello svolgimento delle proprie mansioni e funzioni, dall'autonomia tecnico-professionale i cui ambiti di esercizio, attraverso obiettivi momenti di valutazione e verifica, sono progressivamente ampliati. L'autonomia tecnico-professionale, con le connesse responsabilità, si esercita nel rispetto della collaborazione multi-professionale, nell'ambito di indirizzi operativi e programmi di attività promossi, valutati e verificati a livello dipartimentale ed aziendale, finalizzati all'efficace utilizzo delle risorse e all'erogazione di*

Il Project Management è il processo di pianificazione, organizzazione, direzione e controllo di un gruppo di persone operanti come gruppo temporaneo. Tratta della pianificazione e della realizzazione di iniziative, definiti progetti. I concetti ed i sistemi utilizzati per gestire i progetti, e le loro difficoltà, derivano dalla natura dei progetti stessi. È una specifica modalità di gestione di azioni complesse, caratterizzate da un alto livello di integrazione di processi e competenze diverse che, attraverso una serie di strumenti a supporto delle fasi di pianificazione, gestione e controllo di costi/ricavi, tempi e risorse, si pone a garanzia della performance complessiva del progetto stesso. Un progetto è un insieme di sforzi coordinati nel tempo, ovvero un insieme di persone, risorse e fattori organizzativi riuniti temporaneamente per raggiungere uno specifico obiettivo, con un budget predefinito ed entro un periodo temporale prestabilito.

Un progetto è, quindi, un'attività non ripetitiva, finalizzata al raggiungimento di un obiettivo in un predeterminato periodo di tempo, realizzato utilizzando risorse di natura diversa. Si deduce che ogni progetto è unico, il risultato ultimo dell'attività deve essere certo, chiaro e condiviso, l'attività deve avere un preciso momento di inizio e di fine e le risorse sono da intendersi come entità diverse come persone, tecnologie, fattori economici e finanziari, spazi, materiali, strutture e tempo.

Un progetto realizza un cambiamento strutturato, ha obiettivi specifici, produce risultati tangibili e misurabili, si avvale di pre-

cise risorse specialistiche, ha durata definita con inizio e fine prestabiliti, comporta l'assunzione di rischi e responsabilità, deve avere un solo responsabile e richiede un approccio gestionale sistematico.

Le azioni essenziali di un progetto sono:

- 1. Pianificare:** decidere cosa c'è da fare;
- 2. Organizzare:** predisporre le attività;
- 3. Staffing:** selezionare il personale adeguato;
- 4. Dirigere:** fornire le istruzioni;
- 5. Monitorare:** verificare lo stato di avanzamento;
- 6. Controllare:** prendere delle decisioni per opportune "correzioni di rotta";
- 7. Innovare:** suggerire e realizzare soluzioni innovative;
- 8. Rappresentare:** relazionare il "committente" interno e/o esterno.

"Le Aziende sanitarie e ospedaliere, i Policlinici gli IRRCS hanno bisogno di veri manager che le gestiscono e di Project Manager che garantiscano la realizzazione dei progetti, ovvero i "mattoni" del raggiungimento degli obiettivi delle organizzazioni complesse quali sono quelle sanitarie.

Gli ambiti di attività in cui si può adottare il PM in sanità sono molteplici e possono interessare la creazione di nuove strutture sanitarie, nuove unità operative, nuovi modelli organizzativi aziendali e/o interaziendali, nuovi processi assistenziali divisionali, dipartimentali o interdipartimentali, sperimentazioni di nuo-

vi farmaci o trattamenti o nuovi dispositivi medici. Le tipologie invece fanno riferimento a progetti di ricerca e sviluppo, progetti di management, progetti di sistemi informativi, progetti per la costruzione di impianti/attrezzature. Il fine di un progetto è il raggiungimento di uno specifico obiettivo e per questo è necessaria una particolare pianificazione, di diversa complessità, in base alla tipologia del progetto stesso. Alla fine del progetto, ad esempio in caso di nuovi processi assistenziali, deriverà un nuovo servizio che andrà regolarmente a regime come attività ordinaria. Questo spiega il passaggio logico da innovazione a gestione ordinaria ed evidenzia come il tempo sia, spesso, il vero fattore limitante. Esiste un forte grado di coerenza fra pianificazione e programmazione aziendale e quella del PM. I tre piani organizzativi aziendali, (strategico, funzionale e operativo) prevedono azioni che sono coerenti con le logiche del PM. Il piano strategico è il punto di riferimento di tutti i piani organizzativi ed è di medio-lungo periodo (3-5 anni) e prevede che tutti i progetti aziendali siano ad esso coordinati. Analoga considerazione per il piano funzionale che è di medio termine (1-3 anni) e che costituisce il primo strumento di realizzazione del piano strategico. Infine il piano operativo che è di breve termine (1 anno) e che prevede al suo interno il PM come strumento necessario per la realizzazione di quanto stabilito nei piani strategico e funzionale.

Le fasi del PM sono le seguenti: ideazione, pianificazione, esecuzione, controllo e chiusura. L'ideazione prevede la definizione degli obiettivi, lo studio di fat-

tibilità, l'analisi costo/beneficio, l'eventuale gara e l'avvio della realizzazione del progetto.

La pianificazione, che è il momento strategicamente più importante, si basa su 3 parametri: tempi, risorse, costi/ricavi e la qualità attesa all'interno del progetto stesso. La fase di esecuzione e controllo prevede la rilevazione dei tempi e dei costi effettivi, il consolidamento con l'approvazione e l'inserimento dei dati, la verifica con l'analisi degli scostamenti e delle cause e la ripianificazione in cui sono definiti i correttivi e le nuove stime a fine. Infine la chiusura con l'esame critico dei risultati, la storicitazione e il conseguente adeguamento degli standard intra e/o

ra" a lavorare per progetti a dividere, e condividere il lavoro per risultati orientandosi alla cultura del gruppo e non più del singolo. L'applicazione di questa metodologia determinerà all'interno dell'organizzazione sanitaria un confronto, una crescita e una consapevolezza indispensabili per un reale miglioramento della produzione dei servizi in termini di miglioramento di output/outcome, ovvero efficacia, efficienza e qualità.

Il Pm è lo strumento ideale per realizzare il cambiamento di prospettiva così necessario nel mondo dei professionisti sanitari, che, in modo sintetico, è quello espresso nella Tabella seguente.

Bibliografia

- M. Zanetti, *Il Medico e il Management II^o Edizione*, Accademia Nazionale di Medicina, Genova, 2007.
- E. Vignati, P. Bruno, *Project Management in sanità*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- E. Pintus, *Il Project Management per le aziende sanitarie*, McGraw – Hill, Milano, 2003.

EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI LAVORO / PROFESSIONE

DA	A
<i>Conoscere il proprio lavoro tecnico</i>	Conoscere il proprio sistema di clienti esterni ed interni
<i>Fare bene il proprio lavoro</i>	Soddisfare le esigenze dei clienti
<i>Lavorare in "verticale"</i>	Lavorare in "orizzontale" (team work)
<i>Lavoro = presenza</i>	Lavoro = raggiungimento di risultati <i>impegno > raggiungimento di obiettivi</i>

extra aziendali. I vantaggi della gestione per progetti sono collegati al fatto di poter pianificare il raggiungimento di obiettivi, anche molto complessi, prevedendo fin dall'inizio i vincoli formali, i tempi di realizzazione delle varie fasi del progetto con le relative tappe intermedie e le modalità complessive di utilizzo delle risorse, ridurre i tempi di realizzazione, migliorare l'utilizzo delle risorse (efficacia/efficienza) e prevedere le situazioni future (simulazione).

Il PM è uno strumento flessibile ma rigoroso che permette di creare un *trait d'union* tra analisi del fabbisogno di nuovi servizi e valutazione dell'impatto delle scelte per il raggiungimento degli obiettivi. Il PM ha la capacità di creare una interiorizzazione della cultura aziendale: si "impa-

Efficacia/Efficienza, Eticità, Equità e Qualità sono, e saranno sempre di più, alla base dei criteri di gestione delle strutture sanitarie che devono essere viste in una nuova ottica organizzativa e di economicità. Deriverà da tutto ciò un profondo e complesso processo di rinnovamento continuo del mondo sanitario dove i medici e tutte le figure professionali coinvolte nei processi clinici dovranno assumere un doppio impegno e una doppia responsabilità, sanitaria (tecnica – professionale) ed economica (gestionale – organizzativa). Questo è il futuro e questa è una scommessa che non possiamo perdere nell'interesse dei nostri utenti.

Maurizio Dal Maso

Medico chirurgo, ha svolto attività clinica per 20 anni e da 10 anni svolge funzioni di direzione sanitaria, dal 2005 è Direttore Sanitario dell'Azienda Policlinico Umberto I di Roma. È Professore a contratto in Economia Sanitaria alla Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università degli Studi di Firenze presso il Dipartimento di Igiene e Sanità Pubblica. Collabora con alcune società di consulenza e di informatica medica per lo sviluppo di specifici programmi di formazione del personale e analisi di nuove procedure organizzative. Ha progettato e realizzato diversi programmi collegati al miglioramento dell'accesso alle prestazioni sanitarie. È autore di numerose pubblicazioni scientifiche. Può essere contattato per e-mail all'indirizzo: m.dalmaso@policlinicoumberto1.it



L'AERONAUTICA MILITARE: IL SISTEMA DI PROJECT MANAGEMENT DELL'ARMA AZZURRA

La gestione dei servizi pubblici è un tema di grande rilevanza nell'ambito della riforma della Pubblica Amministrazione che soffre il ritardo nell'introduzione di nuove metodologie gestionali e organizzative che mirino a modelli più flessibili e snelli. Il cammino intrapreso dalla Pubblica Amministrazione è quello di un rinnovamento radicale, epocale, che si basa sui principi di New Public Management e di e-governance

La cultura del risultato nella pubblica amministrazione

Negli ultimi anni il ruolo della dirigenza pubblica è stato oggetto di una profonda rivisitazione che ne ha ampliato funzioni, poteri e responsabilità. Con il tendenziale avvicinamento delle pubbliche amministrazioni all'impresa privata, in termini di coincidenza di metodi di amministrazione ove il settore pubblico ha la necessità di fornire un servizio adeguato alle esigenze del cittadino riducendo i costi e migliorando la qualità ed il settore privato scopre la sua ragione sociale, la dirigenza pubblica si trova a svolgere un ruolo strategico nell'attività delle amministrazioni. Ai dirigenti spetta pertanto la gestione e l'organizzazione delle risorse assegnate, oltre alla responsabilità della realizzazione degli obiettivi previsti. La cultura del risultato implica che il singolo assuma decisioni ed adotti provvedimenti, certamente legali, ma non tesi alla mera osservanza delle norme, bensì alla realizzazione degli obiettivi prestabiliti in sede di

programmazione, in modo da raggiungere predefiniti livelli di efficienza, efficienza e di economicità.

Il Project management nella Pubblica Amministrazione

Il campo di applicazione del PM sta evolvendo in modo continuo e trova sempre più consensi sia nel privato che nel pubblico dove l'impegno ad operare per progetti viene sempre più richiesto.

Oggi è sempre più difficile realizzare programmi di successo perché spesso non si curano, in modo adeguato, la scelta del progetto e la sua pianificazione o, ancora peggio, ci si limita ad elaborare un cronoprogramma. Bisogna condividere e formalizzare i requisiti di ciò che si dovrà realizzare e tener conto di tutti i cointeressati al progetto. Oggi si parla con sempre maggiore enfasi di verificare l'aspetto sociale del progetto dando particolare rilevanza all'ambito in cui lo stesso si realizza. Di fatto non si può sottacere come oramai in ambito Comunità Economica Europea l'applicazione delle metodologie di

Project Management sono diventate requisiti specifici per partecipare ai bandi. Quali le leve su cui agire? Quale approccio innovativo realizzare? Di certo bisogna partire dalla convinzione che il Project Management non è solo un sistema informatico o la rappresentazione di un Gantt, o la mera definizione di un budget, pertanto bisogna parlare di **"Sistema Organizzativo di Project management"**.

In tale contesto l'applicazione sistematica di tecniche di Project Management favorisce la comunicazione in modo trasparente; permette la condivisione delle informazioni; favorisce la stesura di chiari documenti di sintesi per l'Alta Dirigenza; definisce standard gestionali; non disperde il Knowledge aziendale. In termini di sistema, come si nota dalla tabella sottostante, le direttive su cui orientarsi, dando per assunto che il Top Management non solo condivide la metodologia ma la sostiene e ne richiede una perentoria applicazione, e le modalità di realizzazione sono:

DIRETTRICI	MODALITA' REALIZZATIVE
Cultura e comportamento personale	Coinvolgimento, condivisione, meritocrazia
Struttura organizzativa	Per progetti a matrice Creazione di un Project Management Office
Sistema di comunicazione	Globale, efficace, essenziale, diversificato negli strumenti
Conoscenza e applicazione della metodologia e strumenti	Formazione continua ed assistita Tutoring, Coaching, Mentoring
Sistema informativo integrato alla metodologia	Sistema Intranet

L'aspetto che emerge è che il voler creare una nuova cultura, troverà grandi ostacoli trasversali, è di fatto un **change management** che richiederà una fine ed attenta attività comunicativa con lo scopo di stimolare il coinvolgimento di tutti i responsabili non solo degli organi di **line** ma anche di **staff** ove andrà a collocarsi il *Project Management Office*. Ed è in questa fase di progettazione che la struttura gerarchico – funzionale, tipica della P.A., presenta le maggiori criticità. L'innovazione indicata non è facile da realizzare ma se strutturata in maniera chiara e collaborativa darà quei vantaggi già elencati in termini di gestione dei progetti, raggiungimento di risultati, di supporto alle decisioni.

L'Aeronautica Militare ed il Project Management

Il mutare sempre più rapido degli scenari internazionali e nazionali, la scarsità di risorse sempre più accentuata determina una cresciuta di criticità nello svolgimento di qualsiasi attività imprenditoriale privata o pubblica che sia.

Le FF.AA., quindi anche l'Aeronautica Militare, oggi si trovano in una situazione di palpabile difficoltà dovendo coniugare l'aumento di compiti, la necessità di operare in teatri fuori area, l'esigenza di garantire l'interoperabilità in contesti multinazionali, con la disponibilità di mezzi finanziari, umani e tecnologici, sempre più esigui.

Di fatto ci si trova a dover operare su due macro fronti :

- Ristrutturazione ove contribuire a delineare la pianta futura della Forza Armata a cui tutti gli organismi di vertice sono chiamati a fornire un contributo di pensiero per la ricerca della migliore soluzione possibile;
- Operatività che richiede sempre più maggiori capacità manageriali per una gestione il più possibile efficace, efficiente ed economica.

Pur diverse come complessità le attività da realizzare richiedono entrambe un elevato fattore di competenza e l'applicazione sistematica di metodiche gestionali consolidate che favoriscano le attività decisionali. In tale contesto il Comando Scuole dell'Aeronautica Militare, nel 2004, ha mostrato una particolare propensione a lavorare per progetti con una metodologia condivisa che ha favorito le decisioni, permesso il monitoraggio dello stato di avanzamento dei progetti, agevolato le attività di pianificazione, realizzazione e controllo. Il riferimento riguarda il Progetto Toscia con la creazione della Scuola Marescialli a Viterbo, il progetto Florentia con la nascita della Scuola Douhet a Firenze, il progetto Serapide per la ristrutturazione dell'Accademia Aeronautica, la realizzazione della rete informatica WAN CS e il recente progetto pilota e-learning AGP. L'approccio su indicato, pur riscontrando buoni risultati riconosciuti a tutti i livelli, ha presentato dei limiti, in termini tecnologici e di condivisione, che non ne favoriscono l'applicazione globale in Forza Armata in linea con i recenti indirizzi dello Stato Maggiore Aeronautica fautore del lavoro per risultati. Pertanto si è proceduto, sulla scorta delle lezioni apprese, a realizzare un progetto pilota basato sugli aspetti indicati nel seguente grafico



CONOSCENZE
BASICHE
CERTIFICAZIONE
CULTURA PM

Conoscenze basiche di Project Management finalizzate al conseguimento di una Certificazione ed in tal senso ci si è orientati alla **Certificazione ISIPM** come propedeutica ad attestazioni di più alto profilo quali il **Project Management Professional**.

Da evidenziare che la conoscenza basica è stata ottimizzata con la realizzazione di un compendio di nozioni prettamente Aeronautiche, ciò al fine di renderle più rispondenti alle esigenze della F.A..

La formazione iniziale viene erogata in Accademia nella ferma convinzione che i giovani hanno una particolare propensione ad imparare tecniche gestionali che nel tempo potranno utilizzare praticamente nei futuri incarichi. L'obiettivo iniziale prevede per il 2009 di certificare 150 ufficiali. Inoltre, è in corso di attuazione una speciale campagna di informazione al fine di coinvolgere il maggior numero di personale possibile. La cultura si realizza nel tempo, con i risultati, con il coinvolgimento ed il confronto.

MODELLO
DI
PROGETTO
STANDARD

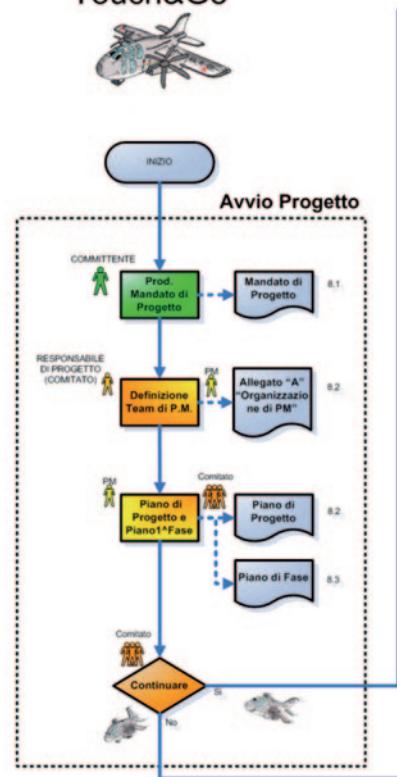
Dopo una attenta analisi si è deciso di creare un modello di gestione dei progetti standard denominato

Touch&Go, che risultasse adeguato alle esigenze aeronautiche.

Anche in questo caso risultava opportuno procedere con un approccio per fasi, in modo di avere sempre chiaramente sotto controllo l'avanzamento delle relative attività. Si è deciso quindi di procedere prima di tutto all'individuazione di un metodo di gestione dei progetti che fosse facilmente adattabile al contesto aeronautico, ben

strutturato, fornito di una ricca bibliografia, scalabile in base alla dimensione dei progetti, pratico e che possibilmente fosse ampiamente diffuso e di provata efficacia ed efficienza. Sulla base di tali specifiche, quindi, è stato selezionato il metodo **PRINCE2 (Project IN Controlled Environment - 2a versione)**, specializzato in gestione, controllo e organizzazione dei progetti. Tale metodo, che è un marchio registrato del OGC (Office of Government Commerce), un ufficio indipendente del Ministero del Tesoro del Regno Unito, ha acquisito sempre maggiore popolarità con il passare del tempo, fino ad essere oggi diffuso in più di cinquanta Paesi ed essere divenuto uno standard di fatto per il Project Management nel Regno Unito. La scelta di operare per prodotti alla fine è risultata la più indicata alla gestione della tipologia di progetti di interesse della Forza Armata (riordino organizzativo, esercitazioni, formazione, grandi eventi, ristrutturazioni ecc.).

Diagramma di Flusso del Metodo di PM "Touch&Go"



Individuato il metodo, si è valutata l'applicabilità in ambito Aeronautica Militare. Tramite la succursale italiana responsabile della diffusione di PRINCE2 in ambito nazionale, la QRP si è proceduto alla formazione teorica di due ufficiali che hanno conseguito l'attestazione "**PRINCE2 Practitioner**". Disporre di personale interno alla Forza Armata che conoscesse approfonditamente il metodo era presupposto fondamentale per il successivo e cruciale passo di adattamento di PRINCE2 alle esigenze dell'Aeronautica Militare. Tale attività di "**tailoring**", realizzata con il supporto di approfondita bibliografia sull'argomento, ha richiesto un notevole impegno e ha portato alla realizzazione di una personalizzazione piuttosto spinta di PRINCE2, denominata come già detto **Touch&Go**, orientata alla massima chiarezza e semplicità d'uso. Il modello di Project Management Touch&Go è dettagliatamente descritto in un manuale operativo di riferimento che, sen-

za indugiare troppo sugli aspetti metodologici, punta in maniera specifica a fornire al Project Manager le indicazioni necessarie alla conduzione degli aspetti gestionali del progetto. Completano il materiale a corredo del modello realizzato una serie di **template autoesplicativi** dei documenti indispensabili per la gestione progettuale e una chiara e schematica flow-chart che ne definisce **step-by-step** l'utilizzo. Dopo la sua iniziale stesura, il modello Touch&Go ha ovviamente richiesto una successiva opera di affinamento e ottimizzazione, che ha condotto alla fine all'ottenimento dell'importantissimo riconoscimento dell'attestazione di "**PRINCE2 Compliance**", che garantisce che il lavoro realizzato, pur se profondamente adattato alle specifiche esigenze di Forza Armata, mantiene comunque tutte le caratteristiche che rendono tanto apprezzato e diffuso il metodo PRINCE2.

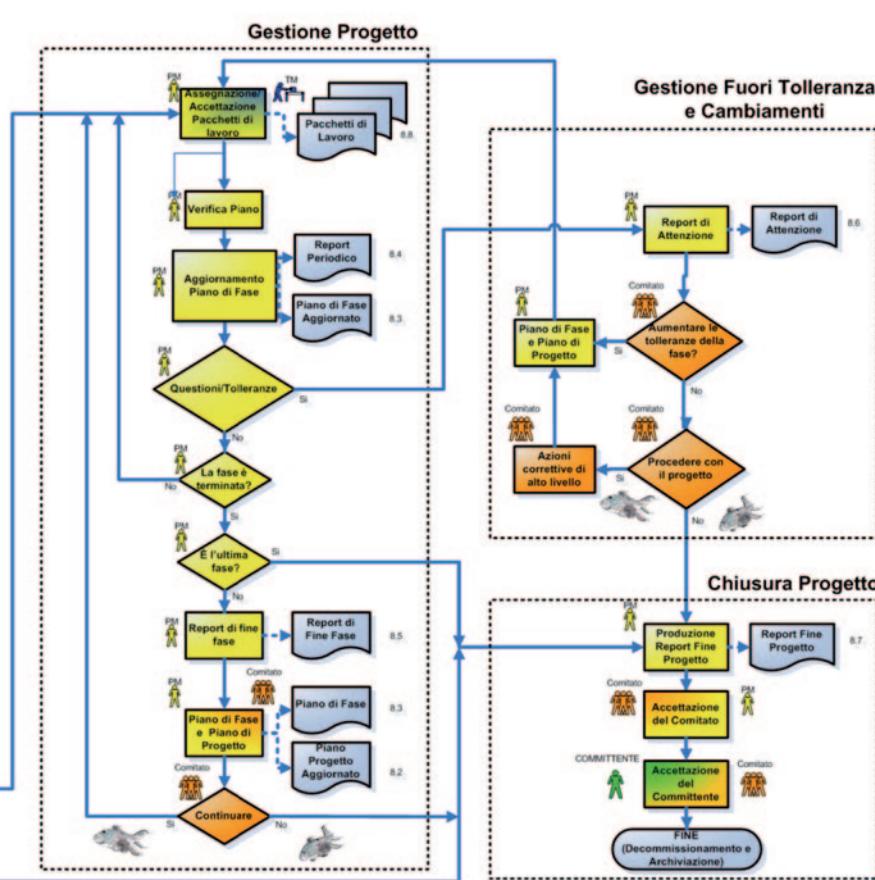


Diagramma di Flusso del Metodo di PM "Touch&Go" versione 3.0

In merito al sistema informativo si è optato per l'uso di Microsoft Project 2007 in un contesto enterprise. Dopo un'attenta analisi della configurazione della rete Aeronet e dei client disponibili in ambito forza armata, si è deciso di scegliere una piattaforma Microsoft di Enterprise Project Management.

Nella convinzione che prima di parlare di progetti in senso stretto è necessario parlare di nuovi approcci gestionali come management in senso generale, si è pensato di creare a Firenze presso l'Istituto di Scienze Militari Aeronautiche un Centro Manageriale che coordinasse tutte le attività formative. L'idea è di fornire, a chi ne sente la necessità, una adeguata formazione nei vari settori (time management, team building, problem solving ecc) ed in modo specifico nel campo della gestione dei progetti, una formazione senza soluzione di continuità e, grazie al nucleo ricerca e sviluppo del predetto centro, sempre aggiornata allo stato dell'Arte. L'attività didattica viene erogata in un contesto **blended** ossia frontale ed a distanza in modalità e-learning impiegando Ufficiali all'uopo formati, di recente ne sono stati certificati 14. La scelta sta dando risultati lusinghieri con apprezzata soddisfazione dell'utenza. L'approccio gestionale di certo innovativo crea un clima di incertezza, come tutte le novità, e richiede un ampio coinvolgimento di tutte le componenti produttive che implica un attento e capillare sistema di comunicazione interna ed esterna. Un sistema di partecipazione che sia un vero e proprio progetto conversazionale che ottimizzi l'uso delle nuove tecnologie attraverso la creazione di una piattaforma comunicativa in grado di garantire attraverso vari strumenti (di deci-

sione **chat** e **sondaggi**, di costruzione dialogica **web forum**, di compilazione collaborativa **wiki**) un ambiente lavorativo realmente di **"Collaboration management"**. Ed il Centro di Firenze con l'uso della piattaforma **MOODLE** si sta' adoperando nel senso su indicato al fine di favorire la nascita delle Comunità di pratica per non disperdere le conoscenze e migliorare il confronto.

Conclusioni

E' sotto gli occhi di tutti lo stato di crisi delle organizzazioni profit e non profit a fronte dello scenario di instabilità in cui operano.

La competizione aziendale si sposta con sempre maggiore rapidità ed incisività dal terreno tecnologico-finanziario a quello delle competenze, delle conoscenze, dell'innovazione e della comunicazione. Le figure professionali e i modelli manageriali sono spinti a rinnovarsi nelle competenze e nei valori. Di fatto si mette in discussione il vero potere del manager che diventa sempre meno di comando e cresce con la parola, la comunicazione. Quanto detto ha un duplice riscontro verso lo stesso dirigente che deve coniugare capacità manageriali e di leadership. Da un lato il manager che si occupa di pianificazione e controllo, che organizza ed alloca risorse, analizza e risolve i problemi. Dall'altro lato il leader che imposta la direzione, motiva le persone, crea talenti.

In tale quadro l'azione dirigenziale risulta oltremodo complessa e complica. La valorizzazione del potenziale delle risorse umane, attraverso la formazione circa i nuovi strumenti di controllo della gestione è uno degli obiettivi principali da perseguire, in quanto piena espressione del concetto di responsabilità, sia sotto l'aspetto etico - sociale (perseguimento dell'interesse collettivo) che sotto il profilo dell'efficienza ed efficacia e quindi della performance dell'azione pubblica. Il progetto pilota in atto presso l'Aeronautica Militare sta dimostrando

come sia non solo fattibile l'utilizzo di tecniche di project management ma anche auspicabile in considerazione dei risultati ottenuti in termini comunicativi, di monitoraggio delle attività, di più efficace e semplificata prontezza decisionale. Di certo gli uomini in Azzurro hanno la consapevolezza di ampi margini di miglioramento che dovranno essere attuati soprattutto in termini di adeguamento alle tecnologie informatiche gestionali ed agli innovativi stili di leadership e di management. Per raggiungere tali risultati bisogna, come sta facendo la Forza Armata, investire in formazione di qualità per educare, istruire e formare i quadri, i dirigenti senza soluzione di continuità. Una formazione che ha la caratteristica di una elaborazione progressiva che tiene conto di ruoli e sviluppo di carriera al fine di fornire conoscenze e migliori competenze in un contesto just in time. Una formazione orientata con sempre maggiore incisività alla creazione di un sistema formativo collaborativo.

Se ciò si realizzerà, compiutamente, avremo ottenuto due grandi risultati: lavoreremo meglio e ridurremo il gap con i maggiori paesi europei che usano da tempo precise metodiche gestionali di project management ed investono molto di più di noi in formazione aziendale.

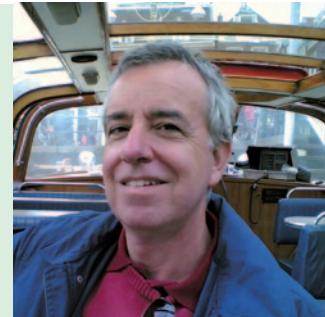
Paolo Rizzo

Generale di Brigata Arma Aeronautica. E' il comandante del 4° Reparto Tecnico Manutentivo Difesa Aerea, Assistenza al volo e Telecomunicazioni del comando Logistico dell'Aeronautica Militare.

E' il Capo del 3° Dipartimento materie manageriali e sociologiche del Comando Scuole.

E' l'ideatore e coordinatore del progetto Centro metodologie manageriali in corso di realizzazione presso l'Istituto Scienze Militari Aeronautiche a Firenze.

Certificato PMP, Prince2 Practitioner è uno dei soci fondatori di ISIPM per il quale è il responsabile delle relazioni con le FF.AA.



LA CERTIFICAZIONE BASE ISIPM

La certificazione base rilasciata dall'Istituto Italiano di Project Management è stata progettata in modo da definire gli elementi di conoscenza di project management che si ritengono necessari per tutti coloro che vogliono iniziare un percorso professionale come project manager, sia che si tratti di neolaureati sia che si tratti di persone che già operano a vario titolo in un contesto progettuale.

Tale definizione degli elementi di conoscenza può costituire un utile riferimento per i corsi e per i master universitari, in modo da ridurre lo scollamento esistente nei confronti delle esigenze formative espresse dai contesti lavorativi progettuali, in parte derivanti dall'obiettiva difficoltà di adottare i modelli di riferimento delle certificazioni internazionali che, oltre a essere orientati a personale già professionalizzato, necessitano anche di una serie di adattamenti non trascurabili per poter essere applicati al contesto italiano. E' probabilmente questo il motivo per cui finora i modelli di riferimento internazionali (in particolare quello del PMI ma anche quello dell' IPMA) non risultano presi in considerazione nella grande maggioranza dei corsi e dei master universitari.

Le caratteristiche della certificazione base sviluppata dall'Istituto Italiano di Project Management sono le seguenti:

1. è rivolta a tutti coloro che desiderano iniziare un percorso professionale nell'ambito del project management; tale caratteristi-

ca non riguarda solo i project manager junior, in quanto nelle organizzazioni che operano per progetti sono molti gli "stakeholder" che dovrebbero possedere buone basi conoscitive di project management::

- gli assistenti del project manager;
- i componenti del gruppo di progetto (project team);
- gli specialisti di specifiche aree di conoscenza di project management: planner, project risk manager, project account manager, project quality manager ecc.;
- i componenti del Project Management Office (PMO);
- i responsabili di organizzazioni che interagiscono quotidianamente con i project manager (line manager, work package leader, team leader ecc.);
- i referenti di fornitori esterni;
- i consulenti junior di project management;
- docenti o formatori di project management o di materie che con il project management hanno comunque forte attinenza (per esempio: communication management);
- 2. non richiede necessariamente una precedente esperienza professionale come project manager; si tratta quindi di una certificazione a cui possono accedere anche i neodiplomati e neolaureati, oltre a tutti coloro che hanno già maturato esperienze pro-

fessionali anche se non specificamente riferite al project management;

3. è orientata alla verifica delle conoscenze di base di project management, che possono essere apprese autonomamente seguendo le indicazioni fornite dalle "schede" della certificazione ISIPM;
4. è esaustiva, nel senso che ogni scheda contiene le definizioni, le descrizioni e i concetti base dei quali occorre dimostrare la conoscenza superando l'esame di certificazione, le schede contengono inoltre le indicazioni bibliografiche per lo studio e per l'approfondimento personale; tale caratteristica di esaustività non è trascurabile, se si considera che alcune tra le principali certificazioni internazionali propongono durante l'esame di certificazioni domande che fanno riferimento ad ambiti conoscitivi, a tecniche o a metodologie non sempre riportate del testo base di studio;
5. è coerente con altri modelli di riferimento nell'area del project management come i framework adottati dalle principali certificazioni internazionali (per esempio PMI, IPMA, PRINCE2);
6. è propedeutica al conseguimento dei livelli di certificazione successivi di più alto livello, come indubbiamente sono le certificazioni PMP e IPMA-Liv. A, B e C, certificazioni alle quali si può accedere solo do-

po aver maturato il numero di anni di esperienza professionale richiesto;

7. è *particolarmente indicata per il mondo universitario e per quegli organismi che desiderino inserire nei propri programmi didattici un percorso formativo di project management coerente con i modelli di riferimento riconosciuti dal mondo del lavoro e che si conclude permettendo ai propri studenti di accedere alla certificazione;*
8. è *contestualizzata sulla realtà nazionale*, in quanto tiene conto sia della specifica legislazione italiana (contrattualistica, ambiente, sicurezza ecc.) che delle normative di riferimento per la gestione progetti (UNI ISO 10006, Linee guida CNIPA ecc.).
9. è *particolarmente indicata per quei contesti lavorativi, come ad esempio la pubblica amministrazione, in cui solo di recente si sta diffondendo un approccio di tipo progettuale.*

La struttura della certificazione base di project management segue un criterio di scomposizione gerarchica che prevede un primo livello con i seguenti 4 gruppi di conoscenza:

A Conoscenze di contesto
 B Conoscenze tecniche e metodologiche
 C Conoscenze manageriali di base
 D Conoscenze comportamentali e un secondo livello con 36 elementi di conoscenza in totale, a ciascuno dei quali corrisponde un'apposita scheda descrittiva; a tali 4 gruppi con 36 elementi di conoscenza può essere aggiunto un ulteriore gruppo di conoscenze applicative specifiche, che caratterizza il particolare settore in cui il project management viene applicato (ad esempio Pubblica Amministrazione, Sanità, ICT, etc) Le schede trattano tutti gli ele-

menti di conoscenza in maniera molto sintetica e in alcuni casi si limitano a citare una determinata metodologia o tecnica senza svilupparne compiutamente il corpus teorico di riferimento. Non sono inoltre presenti nelle schede esempi pratici o esercitazioni.

zate nella gestione di un progetto e delle quali è richiesta un'ottima padronanza da parte del candidato.

In passato si riteneva che tali conoscenze fossero necessarie e sufficienti per caratterizzare un buon project manager unitamente alla sua esperienza professionale sul campo. Con lo sviluppo più compiuto della disciplina del project management e con la crescente complessità dei progetti è ormai comunemente accettato che a questo gruppo di conoscenze debbano anche essere affiancate sia le conoscenze di tipo manageriale generale (gruppo C) che quelle più orientate al comportamento personale, di solito definite come soft skill (gruppo D).

Gruppo A. Conoscenze di contesto

Questo gruppo comprende tutte le conoscenze ritenute necessarie per comprendere la realtà progettuale e il suo contesto e per operare efficacemente nella corretta gestione del progetto stesso; per gli elementi A.03, A.08, A.09 e A.10, che sono tipicamente richiesti a un project manager più esperto, ai fini della certificazione base si ritiene sufficiente il possesso di un grado di conoscenza medio.

N°	Codice	Elementi di conoscenza del gruppo:
1	A.01	Progetto
2	A.02	Project management
3	A.03	Program management
4	A.04	Processi di project management
	A.04.01	Avvio (start-up)
	A.04.02	Pianificazione
	A.04.03	Esecuzione
	A.04.04	Controllo
	A.04.05	Chiusura (close-out)
5	A.05	Approccio sistematico e integrazione
6	A.06	Contesto e stakeholder
7	A.07	Fasi del progetto (ciclo di vita)
8	A.08	Criteri di successo del progetto
9	A.09	Strategie di progetto, requisiti e obiettivi
10	A.10	Valutazione del progetto

N°	Codice	Elementi di conoscenza del gruppo:
1	B.01	Strutture gerarchiche di progetto
2	B.02	Gestione rischi e opportunità di progetto
3	B.03	Gestione ambito del progetto e deliverable
4	B.04	Gestione configurazione e modifiche
5	B.05	Gestione dei costi di progetto
6	B.06	Gestione delle risorse di progetto
7	B.07	Gestione dei tempi di progetto
8	B.08	Valutazione dell'avanzamento
9	B.09	Gestione contrattualistica e acquisti di progetto
10	B.10	Gestione documentazione e reportistica
11	B.11	Gestione qualità di progetto

Gruppo C. Conoscenze manageriali di base

È necessario che il project manager conosca e sappia applicare al progetto le regole adottate dal contesto aziendale in cui si trova a operare (sistema organizzativo, sistema qualità, standard e normative) nonché gli aspetti finanziari e legali con particolare riferimento alla legislazio-

Gruppo B. Conoscenze tecniche e metodologiche

Comprende tutte le conoscenze specialistiche, le tecniche e le metodologie generalmente utiliz-

ne nazionale relativa alla sicurezza, alla salute e all'ambiente. Ciò in quanto egli è responsabile dell'applicazione di tali norme nei confronti del personale che opera nel progetto nonché dell'eventuale impatto che le attività progettuali possono avere sull'ambiente esterno al progetto.

Particolare importanza ha poi il tema della comunicazione e della sua gestione nei confronti di tutte le parti interessate (stakeholder) quindi non soltanto lo sponsor, il committente e i componenti del gruppo di progetto.

Nº	Codice	Elementi di conoscenza del gruppo:
1	C.01	Sistema qualità
2	C.02	Sicurezza, salute e ambiente
3	C.03	Finanza e aspetti legali
4	C.04	Strutture organizzative e progetti
5	C.05	Gestione processi cambiamento (change management)
6	C.06	Gestione delle comunicazioni
7	C.07	Standard e normative

Gruppo D. Conoscenze comportamentali

Il project manager nello svolgimento della sua attività deve:

- essere in grado di svolgere un ruolo di guida e di indirizzo (leadership);
- saper negoziare e raggiungere accordi con i suoi collaboratori, fornitori, committenti e, più in generale, con tutte le parti interessate al progetto;
- saper favorire lo svolgimento della cooperazione tra tutti gli attori;
- individuare gestire e risolvere al meglio tutte le situazioni problematiche che possono condizionare il raggiungimento degli obiettivi del progetto.

Le conoscenze di questo grup-

po sono definite anche soft skill e possono essere accresciute soltanto attraverso l'esperienza sul campo; in particolare un project manager più esperto dovrà applicare in maniera più approfondita anche le conoscenze da D.05 a D.08 per le quali ai fini della certificazione di base è invece richiesto un grado di conoscenza medio.

Nº	Codice	Elementi di conoscenza del gruppo:
1	D.01	Leadership
2	D.02	Negoziazione
3	D.03	Team working/team building
4	D.04	Problem solving
5	D.05	Orientamento al risultato
6	D.06	Conflitti e crisi
7	D.07	Motivazione
8	D.08	Etica

Ciascun elemento di conoscenza è descritto in un'apposita scheda che contiene: la definizione, la descrizione degli argomenti costitutivi dei quali occorre dimostrare la conoscenza, l'evidenziazione dei concetti da approfondire autonomamente, le principali correlazioni con gli altri elementi, le indicazioni bibliografiche per lo studio e l'approfondimento.

Le schede costituiscono pertanto il riferimento principale per l'acquisizione delle conoscenze richieste per sostenere poi l'esame di certificazione base ISIPM, in quanto contengono tutti gli argomenti oggetto dei test di esame. È bene precisare che gli elementi di conoscenza sono trattati in maniera molto sintetica e in alcuni casi si limitano a nominare una determinata metodologia o tecnica senza svilupparne compiutamente il corpus teorico di riferimento. Il candidato alla certificazione dovrà approfondire autonomamente i concetti e gli argomenti indicati nelle schede in grassetto utilizzando la bibliografia minima di riferimento costituita esclusivamente da pubblicazio-

ni in lingua italiana.

L'esame richiede di rispondere in 90 minuti a 60 domande a risposta multipla, ciascuna con quattro opzioni.

L'esame si intende superato se risultano corretti almeno i 2/3 (due/terzi) delle risposte, ovvero si è risposto correttamente ad almeno 40 (quaranta) delle 60 (sessanta) domande.

La Certificazione base ISIPM ha durata illimitata e può essere riportata nel Curriculum Vitae dell'interessato e/o citata nelle circostanze che questi consideri opportuno; inoltre coloro che conseguono l'Attestato di Certificazione base ISIPM acquisiscono il diritto di far parte della Sezione Soci Certificati dell'Istituto il cui elenco è pubblicato sul sito www.isipm.org senza onere per gli interessati (salvo che l'interessato non richieda di esserne escluso e non perda la qualifica di socio dell'Istituto).

Enrico Mastrofini

Vice-Presidente dell'Istituto Italiano di Project Management, è laureato in Matematica e specializzato in Informatica. Ha una lunga esperienza sia come project manager che come program manager all'interno di una grande azienda di servizi tlc in cui ha promosso l'introduzione di metodologie e tecniche di project management nei progetti di sviluppo software e impostato l'organizzazione e i processi interni del Project Management Office. È certificato PMP e IPMA-D. Ha tenuto numerosi corsi e seminari in ambito aziendale ed universitario orientati alla certificazione base di project management ed ha pubblicato numerosi articoli e memorie congressuali sulle problematiche del project management nel settore ICT. Ha curato (con Eugenio Rambaldi) la "Guida alla certificazione base di project management", Franco Angeli, 2008.



Jane Thompson

INTERVISTA ALL'ARCHITETTO JANE THOMPSON, PROJECT MANAGER DELL'HERCULANEUM CONSERVATION PROJECT

Ho conosciuto Jane Thompson durante l'evento, organizzato da ISIPM, dal Centro Internazionale per gli Studi di Herculaneum, Stoà e dal PMI South Chapter nel settembre dello scorso anno dal titolo "La Lezione delle Rovine – Memorie dell'antichità e Management dei progetti" che ha utilizzato l'Herculaneum Conservation Project ("HCP") come caso di studio. In particolare, Jane Thompson ha illustrato la relazione: "Il potenziale del 'management-by-projects' e delle 'partnership' per la tutela e la valorizzazione dei beni culturali immobili". ([Intervista di Maria Luisa Bottoni](#))

L'HCP è un'iniziativa pubblico-privata, multilaterale e innovativa nell'ambito dei beni culturali. Il progetto ha avuto un enorme successo e dietro a questo c'è stata sicuramente la decisione di scegliere un project manager per la gestione quotidiana e la scelta fatta dall'arch. Thompson di adottare l'approccio di "lean management". In quell'occasione ho avuto modo di riconoscere nell'architetto non soltanto le sue indubbi qualità tecniche e professionali ma anche le sue doti di grande umanità e semplicità. La abbiamo intervistata in Via Gramsci, a Roma, presso la sede della **British School at Rome**, dove ci ha accolto nel suo studio:

Buongiorno Jane, innanzitutto grazie per la tua collaborazione. Come prima cosa mi piacerebbe che fossi tu stessa a fare una rapida presentazione professionale e personale.

Sono Jane Thompson, sono un architetto di formazione e lavoro come project manager da più di 10 anni. Ho lavorato nel Regno Unito e in Italia, tuttavia ho svolto attività di PM solo in Italia, pur essendomi qualificata come PM nel Regno Unito. Inizialmente mi sono occupata di project management nell'ambito del restauro di edifici storici e moderni e ultimamente mi sono specializzata

nella conservazione archeologica.

Perché hai scelto di fare la Project Manager in Italia?

In Italia ho iniziato a fare l'architetto, ma mi sono presto resa conto che, nonostante sia un Paese con esperti bravissimi di grande rilievo internazionale, le professioni tendono a essere piuttosto chiuse e c'è poca opportunità per i giovani. Il project management è una professione abbastanza giovane e offre molte opportunità di crescita e nuovi stimoli, dove conta il merito e non chi conosci.

Oltre ad ottime competenze e titoli specifici, quali altre caratteristiche sono fondamentali per un Project Manager? Mi viene in mente, ad esempio, che occorre avere una grande flessibilità.

Certo, la flessibilità è fondamentale. Nel contesto in cui lavoro io, un progetto molto particolare con fattori imprevisti, parametri completamente atipici, le caratteristiche che in inglese chiamiamo soft skills contano ancora di più di quelle più tipicamente gestionali. Una delle qualità più importanti nel contesto in cui lavoro io è la capacità di essere sempre costruttivi anche davanti a situazioni tremendamente negative e di riuscire a prendere sempre il meglio da qualsiasi situazione, anche la più allucinante.

Quali sono secondo la tua esperienza le reali difficoltà nell'intraprendere la carriera di Project Manager in Italia e quali sono le differenze di approccio rispetto all'Inghilterra?

Io non ho lavorato come PM nel Regno Unito. Lì ho fatto solo l'architetto gestendo comunque grossi progetti. Qui in Italia non c'è ancora una grande tradizione, soprattutto dove lavoro io, al centro e al sud, a Roma e Napoli. Anche se il management è sempre più studiato in questo territorio le sue lezioni spesso non vengono implementate. E il concetto di lavorare per progetti qui non è ancora maturo ed il project manager è visto, troppo spesso, come referente del committente o come amministratore. Io spero che in Italia non si faccia lo stesso errore che si è fatto nel Regno Unito, almeno nel mio settore, l'architettura. Ovvero considerare la funzione di project manager come una sorta di ripiego, mentre, in realtà, è una professione estremamente qualificante e che va presa molto sul serio. Prima facevo l'architetto: ora gestisco architetti e altri professionisti. Vedo il mio ruolo come quello di costruire ponti intelligenti tra il committente e il team di progetto proprio per evitare il fenomeno che porta al fallimento di tanti progetti, cioè quando il commit-

tente non recepisce il perché dei consigli dello specialista e non gli dà retta, o vice versa.

Nel maggio 2001 nasce l'Herculaneum Conservation Project (HCP) come conseguenza di un protocollo di intesa tra il Packard Humanities Institute (PHI) e la Soprintendenza Speciale per i Beni Archeologici di Napoli e Pompei (SANP) con obiettivo principale la conservazione e la valorizzazione dell'antica città di Ercolano. Tale partnership successivamente si allarga nel 2004 con il coinvolgimento della British School at Rome (BSR) nell'ambito di un innovativo contratto di sponsorizzazione che permette al partner privato di affidare direttamente le opere di conservazione. In qualità di Project Manager di tale progetto, quali sono state le maggiori difficoltà che ti sei trovata ad affrontare per l'avvio e la conduzione di un progetto così importante?

Direi soprattutto due aspetti. Il primo è stato la sfida di interfaciare nel modo più opportuno i tre partner, altri stakeholders ed il team di progetto. E qui i contributi del Direttore del Progetto HCP, prof. Andrew Wallace-Hadrill e della Direttrice degli Scavi di Ercolano Dott.sa Maria Paola Guidobaldi sono stati fondamentali perché il nostro committente è costituito da questi tre partners che hanno in comune forse solo lo stesso Sito di Ercolano, in quanto sono completamente diversi come enti in termini legali, amministrativi e culturali! Queste differenze sono ancora più marcate quando si tratta degli altri stakeholders del progetto (i visitatori, la comunità locale, la comunità accademica internazionale, le Amministrazioni locali, ecc.). Ci abbiamo messo

un pò a capire che non c'è un solo Progetto HCP ma il progetto esiste in tante forme diverse a seconda dei punti di vista!

Dal punto di vista operativo, poi, ho incontrato una certa difficoltà nel gestire i liberi professionisti, abituati a lavorare con scarsi livelli di controllo e spesso in totale indipendenza. Questioni come i rapporti di lavoro bisettimanali sullo



stato delle attività, hanno avuto, inizialmente, un grosso impatto ed è stato faticoso convincere questi professionisti della loro utilità ed efficacia. Tuttavia, si sono ottenuti grossi risultati, perché loro stessi si sono resi conto dei vantaggi di un approccio gestionale più strutturato. Ora con un progetto sempre più complesso ho creato un Project Management Team e avere la solidarietà e la esperienza complementare di una collega per affrontare le sfide gestionali si sta dimostrando molto soddisfacente e sta stimolando numerosi miglioramenti nella gestione del progetto!

In passato hai sostenuto che soltanto con una gestione efficace, sostenibile ed integrata delle risorse disponibili è stato possibile raggiungere l'obiettivo primario dell'HCP. Mi puoi spiegare come hai coordinato la struttura organizzativa del progetto in modo che tenesse conto delle differenti discipline coinvolte?

Oltre a quello che ho già risposto prima aggiungerei forse due cose: la nostra sfida più importante (un vero e proprio obiettivo di progetto) è stata quella di lasciare un'eredità di approcci gestionali, unitamente a quelli tecnici e della supervisione, implementabili direttamente dall'ente pubblico una volta chiusa questa fase. Inoltre, è stato essenziale costruire un rapporto tra i membri del team non basato su gerarchie rigide e fondato, invece, sulla piena collaborazione e sulla parità tra le professioni. Sono convinta che il ruolo del project manager è soprattutto quello di un leader a servizio del team che aiuta a sviluppare le idee e a comunicarle. Il project manager deve essere anche un coach, un motivatore,

ovvero la sua presenza dovrebbe migliorare la vita e le aspettative dei membri del team. L'interdisciplinarità è una sfida pazzesca. Basta pensare alla differenza tra il conservatore degli apparati decorativi che vive il monumento da una distanza di pochi cm e l'ingegnere che si occupa di ripristinare le fogne dell'intera città romana. L'elemento essenziale è stato la capacità di sviluppare un buon piano di comunicazione e "costringere" le persone a rispettarlo.

Di quante risorse è composto il team di progetto e di cosa si occupano?

Abbiamo, per il momento, una quindicina di consulenti regolari, non fissi, però coinvolti continuamente. Di questi circa 8/10 sono sul sito di Ercolano settimanalmente insieme con me. Poi abbiamo numerosi partner esterni e collaboratori: Università, Istituti ed Enti di ricerca allo scopo di rinforzare il nostro gruppo. Attraverso queste numerose collaborazioni le dimensioni del nostro team e del-

le sinergie da gestire sono molto superiori a quelle che possono sembrare sulla carta. Per le questioni più tecniche e logistiche ci serviamo, di solito, di due o tre imprese. Noi puntiamo molto sulle risorse intellettuali. Abbiamo, ad esempio, attivato un team che si occupa di bibliografia e di ricerca di archivio al servizio del resto del team.

Quale pensi possa essere il futuro dell'HCP e più in generale dei progetti di conservazione dei beni culturali in Italia?

Domanda bomba! Diciamo che è legittima in quanto HCP è stato concepito come progetto e quindi destinato a non durare per sempre. Abbiamo avuto un mandato di alcuni anni e ormai siamo in una fase di pianificare la chiusura. L'obbiettivo era quello di creare modelli e approcci metodologici riapplicabili dalla SANP e da qualunque altra organizzazione che venisse coinvolta successivamente nella gestione del sito. Il **Ministero per i Beni e le Attività Culturali** in questo momento sta riflettendo molto su come ricostruire tutto il sistema dei beni culturali. Quello che noi auguriamo a questo paese, lo dico a nome di tutto il team italiano (ricordiamoci che il progetto è soprattutto italiano), è che ben vengano novità, riforme e modifiche al sistema esistente, però quello che non si deve perdere nell'ambito dell'archeologia dei beni culturali è la continuità delle risorse intellettuali e del controllo e quello che va invece integrato è maggior partecipazione nella gestione dei beni culturali con il coinvolgimento di più fonti di supporto (la comunità locale, i visitatori, la comunità accademica internazionale, ecc.), supporto non solo finanziario.



Come riesci a conciliare il tuo ruolo di mamma, le tue passioni ed il tuo tempo libero con l'impegno ad un progetto di questa complessità?

Quotidianamente vivo una specie di sfida di time management unica e mia figlia è diventata il mio project manager... Ho la fortuna di lavorare con veri professionisti, persone splendide, anche dalla parte della SANP, funzionari, colleghi di altissima qualità. Mi aiutano parecchio. Poi dal punto di vista della mia strategia gestionale quotidiana, riesco a fare quasi tutto come una volta, ma sicuramente il mio tempo libero, e il mio hobby, è diventato fare la mamma. Non c'è spazio per molto altro.

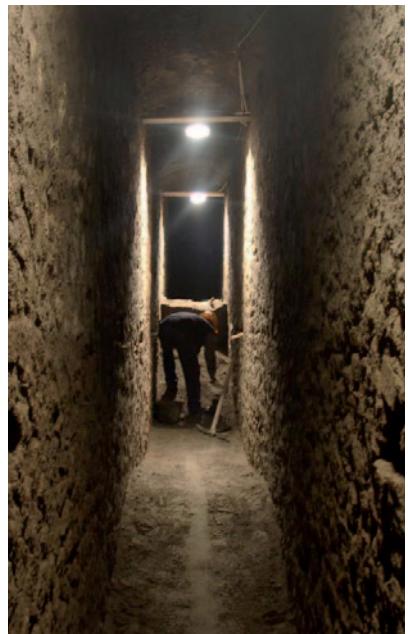
Infine, che consiglio ti senti di dare ai tuoi colleghi che vogliono intraprendere un percorso analogo al tuo?

Trovo incredibilmente importante che il settore del project management stia crescendo continuamente, e negli ultimi anni ha fatto grandi salti in avanti. Tuttavia temo gli errori che stanno facendo, ad esempio, nel Regno Unito. Ovvero, il tentativo di creare una professione a sé: sono molto scettica sul fatto che un PM possa essere totalmente estraneo al contesto in cui il progetto è inserito. Secondo me è molto proficuo, a livello di formazione, introdurre un pezzettino di project management in ogni corso di laurea, piuttosto che

crearne uno a sé. E poi promuovere specializzazioni postlaurea, qualificate professionali e *continuous professional development* (aggiornamento permanente e continuo) per consolidare la professione di project management durante la carriera.

Grazie Jane per il tempo che ci hai dedicato. Vuoi fare un augurio particolare alla nostra rivista?

Certo. Una lunga vita e molti lettori.





BIBLIOTECA DEL PROJECT MANAGER

Una rassegna (incompleta) di testi italiani di Project Management

In tempi recenti significativa è stata la pubblicazione nella nostra lingua di libri dedicati al project management, sia di testi originalmente impostati e scritti in italiano, sia alcune traduzioni di certi classici, che a vantaggio di chi non ama l'edizione originale si rendono disponibili anche coi tipi dei nostri editori. Questo recente incremento di testi di PM non può che essere segno di un crescente interesse di questa disciplina nel nostro Paese, procurando peraltro talvolta anche qualche imbarazzo nella scelta di acquisto, a parità del nostro budget spendibile ancora in carta stampata, che nonostante il pregio e la sempre maggiore diffusione delle pubblicazioni internet e multimediali, resta ancora – crediamo – un mezzo più ergonomico e rilassante di lettura, almeno sino alla fine della nostra e seguente generazione. Non poteva quindi mancare anche in questa Rivista una colonna dedicata ai libri in argomento, che potrà in seguito ospitare recensioni e presentazioni di testi nuovi, o comunque di una certa attualità, sia pubblicati in Italia che all'estero.

Come dunque cominciare? Abbiamo pensato a una rassegna sintetica dei principali testi oggi (facilmente) reperibili nelle librerie, senza pretesa di essere completi ed esaustivi, potendo riprenderne altri in occasione di seguenti recensioni, anche in base alle segnalazioni e ai suggerimenti di quanti vorranno scriverci per le nostre imperdonabili mancanze.

Non possiamo non cominciare dal classico testo di Russell B. Archibald, rimasto per molti anni uno dei pochi, se non il solo riferimento in materia di un certo spessore nella nostra lingua, edito da Franco Angeli – *Project Management*, sottotitolo "La gestione di progetti e programmi complessi" - la cui ultima e terza edizione è stata pubblicata dall'editore Wiley nel 2003 e ha dato puntualmente origine alla nuova edizione italiana aggiornata e ampliata (2004), di cui si rinnova ogni tanto una ristampa, a dimostrazione che il libro "continua a vendere". Archibald non dovrebbe mancare nello scaffale di ogni project manager che si rispetti; anche se per essere tale non è necessario leggerlo tutto, e forse pochi lo hanno fatto (!); ma rappresenta invero un riferimento "storico" per diversi concetti, che non si dovrebbe fare a meno di conoscere. Già nel sottotitolo, ad esempio, si può riconoscere quella differenza fra "progetti" e "programmi", che non tutti ancora comprendono, e grazie ad esempio ad Archibald si può aver conoscenza di alcuni sviluppi o altri riferimenti meno noti (come il metodo di Lichtenberg) ai quali si rinvia il volenteroso lettore.

Un classico testo italiano, che senz'altro rappresenta una guida introduttiva alla materia, piuttosto accessibile e completa, è il volume di Alberto Nepi – *Introduzione al Project Management* – giunto alla terza edizione (dal 1997 al 2006) – edito da Guerini e Associati; contiene fra l'altro un capitolo conclusivo sulle relazioni in-

terpersonalI, evidenziando come tale tema rappresenti un aspetto sempre più significativo del concepire la moderna cultura "soft" del project manager, oltre che introdurre un altro testo dello stesso autore in argomento.

Un altro libro piano e accessibile per chi intraprende la materia, è *Organizzare e Gestire Progetti*, edito da ETAS (seconda ed. 2004), originato presso la SDA (Scuola Direzione Aziendale) della Bocconi di Milano, in cui opera lo stesso team di autori - Baglieri, Biffi, Coffetti e altri - senz'altro valido per i corsi di introduzione e comprendere i concetti applicativi di base.

Due testi, di livello più alto, sia come spessore che come peso dei contenuti, sono stati inoltre pubblicati di recente, per offrire un compendio attuale del project management, oltre che essere ad esempio allineati agli standard e al lessico più comunemente riconosciuti della disciplina.

Il primo è *Il Project Management*, a cura di Cantamessa, Cobos e Rafele (sottotitolo "un approccio sistematico alla gestione dei progetti"), edito da ISEDI (De Agostini), fra i cui capitoli, firmati dai singoli autori, figurano una introduzione al program management, un richiamo specifico agli "standard e metodologie", e al tema dei comportamenti dinamici dei progetti, secondo il modello di "system dynamics", originato negli anni '60 dal Forrester presso il MIT di Boston, quindi applicato anche alla gestione progetti. Non sappiano quanto in realtà il metodo sia oggi utilizzato in ambito industria-

IN BIBLIOTECA

le, ma senz'altro fornisce una impostazione metodologicamente utile all'analisi e alla comprensione dei sistemi retroazionati e di apprendimento socio-tecnici, di cui ogni progetto presenta un caratteristico ambiente. Il testo è senz'altro notevole, nonostante si abbia l'impressione di (alcuni) possibili e ulteriori perfezionamenti a scopo didattico e formale (fra cui ad es. un indice analitico delle voci), che potranno senz'altro intervenire nelle successive edizioni del volume. L'ultima parte è infine dedicata alla descrizione di diversi casi di studio, quale contributo di altri autori ospiti, fra cui i XX giochi olimpici invernali di Torino, riconosciuto esempio di successo di program management nel nostro Paese.

Il secondo – dicevamo – volume di un certo peso ed interesse è quello, fra le Guide del Sole 24, dall'inconfondibile copertina color rosa: *Project Management, "Gestire l'innovazione nei prodotti e nei servizi"*, scritto da Stefano Tonchia (docente all'Università di Udine) e Fabio Nonino, che a parte la qualità della carta, peraltro tipica della citata collana, appare molto bene strutturato e completo sui temi classici, con l'aggiunta di alcuni moduli complementari, come il ruolo del project manager e il project financing, che completano – come direbbero gli anglosassoni – un livello *"intermedia-*

te". Il libro si completa con una ricca bibliografia e un sempre utile glossario. Lo stesso volume è stato pubblicato nel 2007, sostituendo peraltro una precedente edi-

zione del prof. Tonchia, e sia il presente testo, che il Cantamessa e Al. sopra menzionato, costituiscono una buona presenza di volumi di origine universitaria, che possono senz'altro favorire l'aggiornamento permanente anche dei project manager in attività di lavoro, allineandosi sostanzialmente al lessico degli attuali standard e senza un particolare legame a specifici settori di attività. A cura dell'editore Hoepli è invece apparsa in precedenza (2005) la traduzione della nota bibbia del guru americano Kerzner – *Project Management* (sottotit. Pianificazione, scheduling e controllo dei progetti), che per la verità si riferisce all'8^a edizione dell'originale, che è già disponibile - come capita con i libri esteri – in 10^a edizione Wiley. La versione italiana (revisione di Lucio Bianco e Massimiliano Caramia) si presenta comunque ridotta di alcuni capitoli rispetto all'originale, e senz'altro, come quest'ultimo, non si presenta di lettura leggera, essendo un testo che ha più carattere di consultazione che di "prima lettura". Il Kerzner è senz'altro molto buono per la preparazione di materiale di istruzione, in virtù delle figure e dei lunghi elenchi punteggiati a mò di slide. Inoltre si notano alcuni termini sulla cui convenienza di traduzione restano alcune perplessità, come "schedula", che vorrebbe riportaci l'originale "schedule", e nonostante venga ormai usato al femminile in molti ambienti aziendali, a noi continua a non piacere. Un'ultima osservazione, che risulta evidente

sfogliando tutti i libri citati, è che trattando il metodo dell' *"earned value* - che non ci azzarderemo qui a tradurre come valore "maturo" o "acquisito" – tutti gli autori continuano a preferire gli acronimi più tradizionali (e pesanti) a quattro lettere (BCWS, BCWP etc...) invece che i più snelli e moderni (oltre che più facilmente mnemonic) a due lettere (PV, EV etc...), il cui uso è ormai definitivo nel PMBoK, standard del Project Management Institute.

Con questo richiamo, si ripete che non si è voluto fare qui un elenco di tutti i libri di project management oggi disponibili in italiano, come si potrebbe avere facilmente dai motori di ricerca in internet, né dare esplicita evidenza ai testi orientati in modo specifico alla preparazione di esami di certificazione, fra cui lo stesso PMBoK, di cui è disponibile in lingua italiana la terza edizione della versione americana (o internazionale), ma di cui è già in corso di preparazione la quarta edizione, allineata al nuovo standard oggi in vigore.

Pier Luigi Guida

Laureato in Ingegneria presso il Politecnico di Torino e specializzato in informatica, ha iniziato l'attività come analista di pianificazione, quindi ispettore nelle Ferrovie dello Stato, di cui divenne dirigente nel 1993. Attualmente è Responsabile Soluzioni ICT per l'innovazione e integrazione sistemi, nel cui ambito si occupa di gestione progetti anche a livello internazionale. È direttore editoriale del Collegio Ingegneri Ferroviari Italiani. È stato program coordinator di diversi progetti di R&S nei programmi quadro UE, qualificato Lead Auditor di sistemi in sicurezza (ISMS), vice presidente AIRO (Associazione Italiana di Ricerca Operativa), docente a contratto dell'Università La Sapienza di corsi di sistemi informativi nei trasporti. Ha curato il modulo di project management di un master sulla mobilità. È certificato PMP.

Autori	Titolo	Editore	Anno	Pag.	Prezzo
Archibald R.B.	Project Management	Franco Angeli	(2003)/2004	456	€ 40
Baglieri E.- Biffi A. E Al.	Organizzare e Gestire Progetti	ETAS	2004	286	€ 25
Cantamessa M.- Cobos E. Rafele C.	Il Project Management	isedi	2007	529	€ 34
Kerzner H.	Project Management	Hoepli	(2003)/2005	596	€ 42
Nepi A.	Introduzione al Project Management	Guerini e Ass.	2006	447	€ 32,50
Nonino F. – Tonchia S.	Project Management	IlSole24Ore	2007	395	€ 59
AA. VV.	Guida PMBoK 4 ^a Ed.	PMI	2008	459	€ 52

L'Anno si riferisce all'ultima edizione al momento in cui si scrive (fra parentesi la corrispondente versione inglese)

il Project Manager ti aspetta!

Il Project Manager nasce da un'idea dei membri dell'**Istituto Italiano di Project Management** con l'aspirazione di poter fornire uno strumento utile e interessante per divulgare il project management e soprattutto fare project management oggi.



La pubblicazione nasce sui tavoli di chi è chiamato ad occuparsi in vario modo della gestione di progetti piccoli, grandi, complessi. Si rivolge a tutti e a tutti, pertanto, chiede un contributo che sarà senz'altro apprezzato e valorizzato nell'obiettivo di trasformare questo numero unico in una rivista periodica.

A tal scopo se desideri esprimere la tua opinione e raccontarci le tue esperienze inviaci proposte di articoli, recensioni o interviste, che potranno arricchire le prossime pubblicazioni.

Se vuoi anche solo inviarci feedback, commenti o suggerimenti, sei in ogni caso il benvenuto! Inviaci un'e-mail all'indirizzo info@ilprojectmanager.it

Ti ringraziamo in anticipo e confidiamo nel tuo coinvolgimento per crescere e migliorarci costantemente.

Il Project Manager ti aspetta!

AREA FORMATIVA: Management & Innovazione

Project Management Basic

15-16-17 ottobre 2009

Cod. Z1046.1

Referenti scientifici dell'iniziativa

Franco Fontana, Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso la facoltà di Economia dell'Università LUISS Guido Carli, Direttore LUISS Business School

Eugenio Rambaldi, Presidente dell'Istituto Italiano di Project Management

Obiettivi

L'esigenza di conciliare gli obiettivi di tempi, costi e qualità dei prodotti e dei servizi offerti, insieme all'imprescindibile ricerca di una flessibilità strategico - organizzativa, possono trovare ad oggi risposta solo in un approccio consolidato ed esaustivo, quale è il Project Management, che consente di gestire un qualunque progetto nei suoi aspetti organizzativi, di pianificazione delle risorse e di controllo della performance.

Il corso PM Basic di LUISS Business School è progettato per consentire l'accesso alla prova di esame per la "Certificazione Base di Project Management" rilasciata da ISIPM. Il costo della prova di esame è incluso nella quota di iscrizione. Il progetto didattico si propone di fornire i più importanti strumenti, metodologici ed operativi, necessari per pianificare, monitorare e controllare un progetto, sotto il profilo sia tecnico che economico.

Destinatari

L'iniziativa si rivolge a tutti coloro che operano, o dovranno operare, all'interno di contesti organizzati pubblici o privati, con compiti di gestione e coordinamento di iniziative progettuali, contribuendo con le proprie competenze tecniche e gestionali alla buona riuscita dei progetti stessi. I ruoli specificatamente interessati sono quindi: project manager, componenti di team di progetto, addetti al PMO (Project Management Office), Program Manager, manager funzionali coinvolti nel raggiungimento di obiettivi di progetto e consulenti di progetto.

Struttura

3gg./18 ore di formazione

Programma

Conoscenze di Contesto

Progetto, Project e Program Management

Strategie di progetto, requisiti, obiettivi, criteri di successo e di valutazione del progetto

Fasi del progetto (ciclo di vita)

Contesto e stakeholders

Approccio sistematico e integrazione

Processi di project management: Avvio (start-up), Pianificazione, Esecuzione, Controllo, Chiusura (close-out)

Conoscenze

tecnico/metodologiche

Strutture gerarchiche di progetto

Gestione ambito progetto e deliverable

Gestite le tre variabili principali: tempi, costi e qualità

Gestione rischi e opportunità

Gestione contrattualistica e acquisti di progetto

Valutazione dell'avanzamento

Conoscenze Manageriali di base

Sistema qualità

Finanza e aspetti legali

Change management

Conoscenze Comportamentali

Leadership

Negoziazione

Team Working

Problem Solving

La partecipazione a questo modulo consente di sostenere l'esame per la Certificazione Base di Project Management rilasciata da ISIPM. Il costo della prova di esame è compreso nell'iscrizione; la partecipazione alla prova di esame è facoltativa.

Docenti

Eugenio Rambaldi, Presidente dell'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM). Ha ricoperto incarichi direttivi in diversi chapter del PMI. È responsabile del dipartimento Project Management della PM School di Alenia Aeronautica. Ha curato (con E. Mastrofini) la "Guida alla certificazione base di project management", Franco Angeli, 2008

Enrico Mastrofini, è Project/Program Manager presso PAth.Net e Vice-Presidente dell'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM). Ha svolto attività di docenza e pubblicato numerosi articoli e memorie congressuali sulle problematiche del project management nel settore ICT. È certificato PMP e IPMA-D ed ha curato (con E. Rambaldi) la "Guida alla certificazione base di project management", Franco Angeli, 2008

Vito Introna, è ricercatore del Gruppo di Impianti Industriali Meccanici presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università Tor Vergata e docente del corso di Impianti Industriali 1. È responsabile dei Rapporti con Università e della Formazione di ISIPM. È socio dell'ANIMP (Associazione Nazionale Impiantisti)

Orario

10.00 - 18.00

Quota

€ 1.500 + 20% IVA

Modalità di pagamento

Bonifico Bancario emesso a favore di:
 LUISS Business School - divisione
 LUISS Guido Carli - Unicredit Banca
 di Roma - c/c 400000917 - ABI 3002
 CAB 3214 - ENTE 9001974
 IBAN IT28W030020321400040000917
 Agenzia N. 274 - DIPEND. 31449
 Viale Gorizia, 21 00198 Roma.

per ulteriori informazioni e iscrizioni:

tel. 06.85.222.264 | lbs@luiss.it | www.lbs.luiss.it