

## INDICE Newsletter

- **Importanza dei Coordination Meetings nella vita di un Progetto** p. 2
- **Il Project Management in ambito IT** p. 4  
- *PM e ICT: "un matrimonio che s'ha da fare"*  
- *IPMA insegna il PM in salsa ICT*
- **I grandi sviluppi immobiliari: Il progetto Porta Nuova** p. 5  
*IPMA Young Crew Italy*
- **Certificazione IPMA, Master MPM e corsi ANIMP** p. 7

## IPMA ITALY

### PROSSIMI SEMINARI IN PROGRAMMA

- **Il profitto nascosto nei progetti internazionali**  
(evento organizzato in collaborazione con Confindustria Padova)  
**6 novembre 2013 – Confindustria, via E. Masini 2, Padova**
- **L'integrazione delle informazioni e i tool di supporto alle decisioni per il Project Management**  
(evento organizzato in collaborazione con la Sezione Informatica ANIMP)  
**3 dicembre 2013 – Auditorium Technip Italy, Viale della Magliana 68, Roma**

**Segui i nostri network:**

[www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)



[www.ipma.it](http://www.ipma.it)



[parlareperprogetti.blogspot.it/](http://parlareperprogetti.blogspot.it/)



## IMPORTANZA DEI COORDINATION MEETINGS NELLA VITA DI UN PROGETTO

### 1. Premessa: Problema delle attività in parallelo e delle interfacce

I progetti di cui ci occupiamo hanno le seguenti caratteristiche:

- Sono multidisciplinari
- Possono essere svolti in sedi diverse da vari partner
- Ricevono input da tutti gli stakeholder del progetto: cliente, fornitori, subappaltatori, enti approvativi e governativi

In sostanza, ci sono molte attività che si svolgono in parallelo e che devono convergere in varie fasi del progetto. I punti di convergenza tra queste attività parallele sono le interfacce.

Il coordinamento è l'attività di gestione di queste interfacce. Ogni responsabile di attività parallele/convergenti è un coordinatore (es.: Lead Engineer, Project Engineering Manager, Procurement Coordinator, Construction Manager), l'esempio più alto di coordinatore/gestore in un progetto è il Project Manager.

### 2. Ruolo del Project Manager nel coordinamento

Il PM deve assicurarsi che le interfacce fra le varie funzioni del progetto, nelle varie sedi e con i vari stakeholder siano gestite al fine di raggiungere gli obiettivi del progetto.

### 3. Tipologia di interfacce

Le interfacce si possono dividere nelle seguenti tre famiglie:

- a. Interfacce tra aree o sistemi
- b. Interfacce organizzative
- c. Interfacce personali

Le Interfacce tra aree o sistemi sono quelle tra i vari elementi della WBS di progetto, sono generalmente interfacce fisiche e sono quelle più facili da gestire. Si tratta normalmente di interfacce di tipo tecnico e gestibile da una figura con background di ingegneria (un PE, ad esempio).

Le interfacce organizzative sono quelle che coinvolgono gli stakeholder del progetto: cliente, partner, fornitori, subappaltatori, enti approvativi e governativi. Queste sono complesse, richiedono la comprensione delle aspettative delle parti coinvolte. Il coinvolgimento del PM è frequente se non continuo, solo alcune di queste possono essere delegate a figure specializzate (es. le interfacce con enti autorizzativi).

Le interfacce personali sono quelle più difficili da identificare: sono allo stesso tempo quelle a livello più basso e quelle che possono generare più problemi perché coinvolgono spesso i sentimenti e gli interessi delle persone. Per mantenere un clima di affiatamento nel Project Team, il PM non può permettersi di delegare il coordinamento di queste interfacce.

### 4. Il PM e il coordinamento

Come può fare il PM a tenere sotto controllo queste interfacce?

- a. Per alcune di queste, ma solo alcune, come visto sopra, il PM può delegare il coordinamento a figure specialistiche.
- b. Per quelle più complesse, meno definibili e meno misurabili, il PM deve incontrare e verificare direttamente lo stato con i membri del project team, in sostanza attraverso meeting di coordinamento periodici.

### 5. Come organizzare il meeting di coordinamento periodico

Il PM deve cercare di rendere il meeting un momento utile sia a lui stesso che agli altri membri del project team per la diffusione delle informazioni che servono a gestire le varie interfacce organizzative.

Il PM deve gestire il meeting di coordinamento puntando a raggiungere gli obiettivi del progetto ricordandoli ai membri del suo team e condividendoli.

Il rischio di questi meeting periodici è che diventino una routine in cui parlano sempre le stesse persone, o si evidenzia l'ego di altre, o siano occasioni di sfogo di frustrazioni di altre ancora.

Il PM deve fare in modo che ogni meeting sia invece un'occasione strutturata e importante, portando anche feedback dall'esterno, come eventuali apprezzamenti o premi, o commentando eventuali critiche ricevute per trasformarle in stimoli per il team.

SETTEMBRE - OTTOBRE 2013

Alcune regole operative che rendono più efficaci i meeting periodici:

- a. La scadenza deve essere periodica e ravvicinata: la scadenza ideale è quella settimanale. Il PM è il chairman del meeting: stabilisce agenda, ordine e tempi di intervento. In caso di assenza del PM, il PM delegherà a figura idonea la gestione del meeting (tipicamente al PEM o al Contract Manager). Solo per ragioni eccezionali il meeting non viene effettuato.
- b. Il meeting è il momento in cui il PM comunica novità importanti al resto del team, il risultato di altri meeting importanti (come il Monthly Meeting col cliente, lo Steering Committee Meeting o il Project Review Meeting interno).
- c. Deve essere redatta una Minuta del Meeting (il più possibile snella, "veloce", una sorta di *Action Log*) che servirà come Agenda del meeting successivo. La minuta deve circolare almeno un giorno prima del meeting. Se si prevedono nuovi punti da discutere, questi vengono annunciati con la distribuzione della minuta. E' importante che la minuta contenga la lista delle azioni (appunto, *action log*) che emergono essere necessarie nel corso del meeting con indicazione della persona responsabile dell'azione e della data entro la quale la stessa deve essere compiuta.
- d. Il meeting deve essere un momento di verifica delle azioni decise nei meeting precedenti.
- e. E' necessario controllare il tempo necessario ad evadere un punto pendente dalle minute delle riunioni precedenti e prendere azioni correttive.
- f. Se ci sono partner remoti, è necessario fare almeno una conference call periodica sui punti fondamentali. Lo stesso vale con gli stakeholders principali, tipicamente col site manager.
- g. E' importante stabilire una durata standard del meeting (indicativamente 1 ½ ora) e il PM deve farla rispettare.
- h. Evitare di dare troppo spazio ad argomenti molto specifici non di interesse alla maggioranza dei presenti, o nuovi per cui la maggior parte dei presenti non è preparata. Piuttosto rimandare a meeting dedicati o affrontarli nel meeting di coordinamento successivo.
- i. Riprendendo il primo punto di questa lista, il PM è il chairman del meeting e anche il

moderatore: deve ricordarsi che sta gestendo nello stesso momento interfacce organizzative e personali. Deve quindi isolare e frenare i tentativi di polemica che ritiene che non portino a raggiungere gli obiettivi prefissati.

## 6. Effetti collaterali - *positivi* - dei meeting periodici

Se ben strutturati e condotti, i meeting di coordinamento periodici portano ad alcuni importanti e benefici effetti collaterali per il progetto e per le persone:

- a. Si rinforza la leadership del PM attraverso il rapporto continuo col project team
- b. Si fanno circolare le informazioni e si crea un clima di collaborazione e di fiducia reciproca: ognuno sa che può essere ascoltato e conosce le problematiche del progetto. Chi è informato e capito collabora di più (*e, in alcuni casi, si impegna anche di più*).
- c. Si riesce ad effettuare azioni correttive quando si vede che le azioni non sono evase nei tempi stabiliti.
- d. L'esperienza e le Lessons Learnt dei membri del project team vengono diffuse e condivise.

In conclusione, un coordination meeting periodico, strutturato e tracciato è uno strumento fondamentale per lavorare in qualità e raggiungere gli obiettivi di progetto.

Fonti:

Sadhan Choudhury, *Project Management*, McGraw-Hill, 1988

Ed Merrow, *ECI's 23<sup>rd</sup> Annual Conference*, Dusseldorf April 2012

G. Piazzoli, *Techint E&C*  
L. Tonello, *Techint E&C*

SETTEMBRE - OTTOBRE 2013

## IL PROJECT MANAGEMENT IN AMBITO IT. LE COMPETENZE PROFESSIONALI PER IL FUTURO

Milano, 9 ottobre 2013



### PROJECT MANAGEMENT E ICT: “UN MATRIMONIO CHE S’HA DA FARE”

Interessante e stimolante l'evento di IPMA Italy dello scorso 9 ottobre sul PM e l'IT dal titolo: **Il Project Management in ambito IT Le Competenze professionali per il futuro**. Due discipline che hanno una grande affinità elettiva, essendo l'IT una materia che necessariamente deve basarsi su progetti, almeno quando non parliamo di solitari sviluppatori che il progetto lo hanno tutto in testa e non devono dividerlo con altre persone all'interno di un team, a volte esterne all'azienda o basate in altri paesi. Ciò nonostante sembra che il PM da parte delle organizzazioni - sia fornitori IT sia aziende che fruiscono di tali servizi - sia abbastanza negletto. Ci sono infatti centinaia di progetti che ogni anno falliscono anche per mancata gestione progettuale: ciò è dovuto alla scarsa penetrazione della cultura del project management nelle aziende, alla poca importanza che danno a questa disciplina le università e, anche, a una certa “insofferenza” da parte dei giovani ingegneri informatici a dover incanalare le loro attività in uno schema progettuale.

Fanno ovviamente eccezione le grandi multinazionali della consulenza, come ha testimoniato il Dott. Guerra di *Accenture*, le quali hanno le loro metodologie di PM, e quelle aziende che nei progetti IT hanno portato la loro tradizionale cultura di gestione di grandi progetti ingegneristici. A sostegno di queste ultime la testimonianza dell'Ing. Tintori di Saipem, il quale ha spiegato come, dovendo utilizzare un team IT multinazionale ubicato in diversi paesi, è stato

necessario utilizzare un approccio comune al PM, facendo formazione orizzontale, comprendendo tutti gli elementi dei loro team, in modo che questa cultura fosse profondamente interiorizzata.

Un PM, oltre alla capacità di gestire un progetto, necessita di due elementi fondamentali per il successo dello stesso: un forte commitment da parte del management e il riconoscimento da parte dei membri del team del fatto che chi scandisce le fasi di un progetto lo fa per il bene comune e per il comune successo. Oltre a questi fattori di base, quali sono le caratteristiche che deve avere oggi un PM nel settore IT, le ha spiegate Mauro Orlando di *Gartner* sostenendo che un PM in ambito IT è anzitutto un tecnico, ma anche un politico, un bravo negoziatore, un controllore e anche un po' un artista, per la creatività che spesso si trova a dover applicare per la risoluzione di problemi non previsti. Il focus deve essere la missione principale del PM in ambito IT, che, pertanto, non può più esaurire il suo compito nel completare il progetto, pur nei termini e nei costi concordati, ma deve comprendere come e quanto questo sia utile al business con una continua e costante valutazione di costi e benefici per l'azienda. In caso contrario, accadrà quello che sta accadendo, anche grazie alla presenza di servizi cloud: saranno le *business unit* a comprare i servizi IT all'esterno, scavalcando la funzione IT che non riesce ad allinearsi al *time to market* dell'organizzazione.

Per concludere credo di poter concordare con IPMA che le competenze definite dal manuale internazionale in project management denominato ICB 3.0 (IPMA Competence Baseline) siano una efficace sintesi della direzione da intraprendere per l'IT in Italia.

R. Marsicano, *Fides*

### IPMA INSEGNA IL PROJECT MANAGEMENT IN SALSA ICT

Le competenze di Information Technology sono oggi trasversali a tutte le funzioni in azienda. Una di queste è il Project Management. Organizzato da IPMA Italy (International Project Management Association), ANIMP (Associazione Nazionale di Impiantistica Industriale), e dal Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria (DEIB) del Politecnico di Milano si è svolto lo scorso 9 ottobre un seminario dal titolo: ‘Il Project Management in ambito IT. Le competenze professionali per il futuro’. L'evento si è posto l'obiettivo di coinvolgere e sensibilizzare le aziende del settore IT

SETTEMBRE - OTTOBRE 2013

e i dipartimenti IT aziendali in un confronto sul livello di applicazione del Project Management. Le tematiche chiave esplorate nel corso del Seminario sono gravitate attorno al ruolo del Project Manager nel Mondo ICT, alla necessità di sviluppare il corretto mix di competenze (project management, tecnologiche e di processo), al valore aggiunto per il 'Sistema' derivante da efficaci applicazioni di Project Management, nonché attorno al Modello di Competenze in Project Management elaborato da IPMA®.

Le competenze per puntare alla trasformazione del Project Manager in chiave IT sono sicuramente legate al mondo digitale, ma non possono prescindere dal senso di iniziativa e imprenditorialità – che si riflette nella capacità di gestione di progetti per il raggiungimento di obiettivi sfidanti – e dalla focalizzazione su multidisciplinarietà e multicanalità, skill tipiche dell'era 2.0.

Presente all'evento un panel di relatori importante, tra cui ricordiamo Mauro Orlando, Director Gartner Consulting; Giuseppe Pugliese di IPMA Italy; Alessandro Tintori, ICT Project Management Manager di Saipem; Marco Ganz, PM & SIM Process Owner di UniCredit Business Integrated Solutions; Domenico Solano, IT Director Sud Europa di PHILIPS. Il seminario si è concluso con una tavola rotonda moderata da Pierfranco Camussone – Università Bocconi – dal titolo: "Sono d'accordo, ma..... Parliamo del MA!" insieme con Rino Cannizzaro, Consigliere e Responsabile GdL HR, Assintel; Flavio Giovannelli, Responsabile Divisione Digital Platform di Cefriel; Franco Guerra, Managing Director Client Delivery di Accenture.

*Articolo pubblicato sul numero di ottobre della rivista Sistemi & Impresa*

## YOUNG CREW ITALY

### I GRANDI SVILUPPI IMMOBILIARI: IL PROGETTO DI PORTA NUOVA 18 settembre 2013

Ospite della serata:

**Ing. Michele Masnaghetti**  
**Direttore Construction HINES Italia**

**Evento organizzato da IPMA Young Crew Italy in collaborazione con MIP - Business School del Politecnico di Milano.**

IPMA Young Crew Italy ha organizzato il primo evento della stagione autunnale in collaborazione con MIP - Business School del Politecnico di Milano. Protagonista dell'incontro l'Ing. Michele Masnaghetti direttore Construction HINES Italia.

HINES è una società privata che realizza investimenti immobiliari di elevato valore e qualità per i suoi clienti da più di 50 anni. Nata in America Houston nel 1957, oggi è presente in più di 100 città intorno al mondo, annovera relazioni con i più importanti gruppi finanziari istituzionali e privati, forte di un network di professionisti ai più altri livelli che le permettono di affrontare con successo lo sviluppo e la gestione di progetti complessi e sfidanti. HINES ha uffici in 18 Nazioni, un portafoglio progetti con più di 1.273 proprietà tra *skyscrapers, corporate headquarters, mixed-use centers, industrial parks, medical facilities, and master-planned resort and residential communities*. Attualmente la società controlla ASSETS per un valore di \$24.3 bilioni.

L'Ing. Michele Masnaghetti ha presentato il progetto di riqualificazione e sviluppo dell'area di Porta Nuova sita a Milano. L'intervento, realizzato nella zona centrale di Milano (circa un 1Km dal Duomo), ha interessato circa 150.000 mq in cui sono state realizzate 400 unità residenziali, 40.000 mq ad uso commerciale e 160.000 mq di aree pubbliche, di cui 90.000 mq adibiti a parco con 5 km di piste ciclabili, sottolineando la particolare attenzione di architetti e progettisti alla mobilità e al benessere dei futuri residenti, ignorando le classiche logiche speculative, tipiche di questi interventi.

Il progetto, fin dai primi studi di fattibilità, ha manifestando tutta la sua complessità che ha imposto un lungo periodo "preparatorio" prima di arrivare alla posa della prima pietra: 8 anni. In questi anni, la HINES

SETTEMBRE - OTTOBRE 2013

ha individuato tutti i possibili stakeholders sia istituzionali, come amministrazione locale e governativa, che privati, come residenti e società che avevano interessi preesistenti nella zona di intervento, al fine di individuare le loro esigenze, integrarle in quelle del progetto per creare un clima favorevole e positivo. Questo obiettivo è stato raggiunto grazie alla grande attenzione riservata alle attività di negoziazione e comunicazione sviluppate organizzando dibattiti, convegni e tavole rotonde a tutti i livelli, non solo istituzionali. Contemporaneamente, è iniziato il confronto con le amministrazioni locali, che seppur lungo e articolato, ne ha consentito la realizzazione e sono stati individuati i possibili partner locali e internazionali con cui affrontare lo sviluppo e l'esecuzione del progetto. Anche quest'ultima fase ha presentato alcune probatiche generate dalla realtà economica italiana prevalentemente costituita da imprese di medie dimensioni. Normalmente progetti così imponenti, vengono affidati a società di construction il cui turnover è almeno il doppio del valore dell'intervento in modo da garantire il più possibile la necessaria solidità e continuità delle lavorazioni. Il coinvolgimento di società italiane è dovuto in massima parte alla HINES Italia che è stata in grado di spiegare le caratteristiche del mercato italiano, evidenziando come le imprese italiane abbiano una fortissima capacità di agglomerazione e che grazie a questa loro peculiarità sono in grado di affrontare insieme l'impegno di questa tipologia di progetti al pari di grandi imprese dal respiro internazionale. Il risultato di questo processo di negoziazione è stato la creazione di un team multidisciplinare e internazionale di cui sono citati alcuni dei nomi più rappresentativi: Cino Zucchi Architetti, Munoz + Albin Architects, Pelli Clarke Pelli Architects Adamson Associates, KPF, Boeri Studio, William McDonough + Partners Tekne S.p.A, Baukuh, Lucien Lagrange Architects, Arquitectonica, M2P, +Arch, Paolo Caputo, Interior Design Architect - Dolce Vita Homes in collaboration with Antonio Citterio Patricia Viel and Partners and Coima Image e altri ancora.

Durante la fase progettuale ed esecutiva, il team di progetto e le società coinvolte hanno prestato particolare attenzione alla sicurezza, al rispetto dell'ambiente e alla sostenibilità (il 98% dei rifiuti del cantiere sono stati riciclati, gli edifici sono certificati

LEED, i sistemi di riscaldamento utilizzano impianti basati su pompe di calore a zero emissioni), al coinvolgimento del personale di cantiere (organizzati family day), alla creazione del giusto mix tra presenza di uffici e zone residenziali con lo scopo di creare un quartiere vitale proiettato verso il futuro.

A conclusione dell'intervento, è stata esaminata la struttura organizzativa impiegata per la gestione e il coordinamento di tutte le attività. La HINES, ricomprendo il ruolo di EPC, ha impiegato le tecniche e metodologie di Project Management nella individuazione degli stakeholders, nella definizione e gestione della contrattualistica, nella organizzazione e coordinamento dei sub-contractors e pianificazione della attività operative di cantiere, nonché nell'analisi dei rischi e nella loro mitigazione. L'Ing. Michele Masnaghetti ha evidenziato come l'organizzazione impiegata della HINES ha permesso il governo e il controllo del progetto e il raggiungimento degli obiettivi e dei requisiti di efficienza e redditività (più del 50% dei gli edifici risultano già affittati o venduti), nonostante la crisi mondiale e la particolare situazione contingente mal si concilia con questi tipi di interventi.

Questo progetto si presenta nel panorama nazionale come un esempio a cui imprese sia del settore edile che di settori differenti dovrebbero ispirarsi al fine di migliorare la propria efficienza e produttività mantenendo elevati standard qualitativi sia dei risultati sia dell'ambiente del lavoro. Utile potrebbe essere un confronto tra il progetto guidato dalla HINES americana e quello condotto dalla società EXPO 2015, consorzio italiano, attualmente in corso con l'intento di evidenziare i pregi e i difetti dei due sistemi organizzativi.

E. Finamore, Young Crew Active Member

Segui Young Crew  
sul blog

<http://parlareperprogetti.blogspot.it>

## Certificazione IPMA®

Sono disponibili online ([www.ipma.it](http://www.ipma.it)) la Guida alla Certificazione IPMA e il calendario delle sessioni 2013/2014. Per ulteriori informazioni contattare la Segreteria della Certificazione IPMA al numero 0267100740 oppure scrivere a [certificazioneipma@animp.it](mailto:certificazioneipma@animp.it).

## Master MPM

Il termine delle iscrizioni al master MPM organizzato da MIP – Business School del Politecnico di Milano è prossimo il 31 ottobre. Ricordiamo che i soci ANIMP, IPMA Italy e Young Crew hanno diritto a uno sconto del 10% sulla quota d'iscrizione. A partire da quest'anno lo sconto del 10% sarà inoltre esteso al Master in Energy Management e al Master in Operation and Supply Chain Management.

## Attività di formazione ANIMP

### CORSI CALENDARIO 2013

- **CULTURA DI BASE E APPROCCIO ALLA COSTRUZIONE: LA CANTIERISTICA OGGI**  
**PREZZO AGEVOLATO PER I SOCI YOUNG CREW**  
Milano, 14 novembre 2013

### PROGRAMMA CORSI 2014

- **CICLO OPERATIVO E RELAZIONALE DELL'INGEGNERIA CIVILE**  
Roma, 21-22 gennaio 2014
- **PROGETTO IN CRISI (Crisis Management e piano di recupero)**  
Milano, 28 gennaio 2014
- **CORSO PROFESSIONALE SUL PROJECT MANAGEMENT (IPMA Competence Baseline)**  
Milano, febbraio 2014/ Roma, maggio 2014
- **IL CONTROLLO OPERATIVO DI PROGETTO: Pianificazione e Controllo tempi e costi**  
Milano, 12-13 febbraio 2014
- **GESTIONE PROGETTI NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE (i principi essenziali di PM)**  
Milano, 18-19 marzo 2014
- **COSTI E FINANZA DEL PROGETTO: IMPATTO SUL BILANCIO AZIENDALE**  
Milano, 3-4 aprile 2014
- **LA VALUTAZIONE OGGETTIVA DELL'AVANZAMENTO DI PROGETTO: EARNED VALUE METHOD**  
Milano, 15-16 maggio 2014

Ulteriori informazioni su [www.animp.it/corsi](http://www.animp.it/corsi). Per ricevere dépliant illustrativi, lettere informative sui seminari proposti e informazioni su corsi e seminari in programma rivolgersi alla Segreteria Corsi ANIMP, Sig.ra Manuela Corbetta ([manuela.corbetta@animp.it](mailto:manuela.corbetta@animp.it)), tel. 0267100740.