

PROJECT MANAGEMENT PROGRAMME

Articolazione del Percorso
Formativo



G. BALLA (1913)
Linee di movimento + Sequenze dinamiche



Education & Knowledge
Mgmt. Systems
FUTURE BUILDER.



1. Contesto di riferimento
2. Obiettivi e finalità dell'intervento
3. Il percorso formativo del *Project Management Programme*
4. Articolazione e contenuti del percorso formativo
 - 4.1 Area Tecnico – Specialistica (metodologie e strumenti)
 - 4.2 Area Sperimentale
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
6. Benefici attesi



1. Contesto di Riferimento

La presenza di figure con competenze altamente qualificate nei Team di Progetto è diventata un'esigenza sempre più vitale per tutte le Aziende che operano per commessa nei settori ad alta tecnologia.

Anche una ricerca* recentemente condotta sui fabbisogni di professionalità delle imprese del Settore Aerospaziale, ICT e Sicurezza, ha confermato la necessità di investire sul rafforzamento delle **competenze di Project Management**, cui viene richiesta la capacità di:

- Una gestione più efficace dei clienti, associata ad una complessità crescente dello scenario competitivo
- La capacità di aprirsi al contesto internazionale
- La capacità di gestire la complessità sia in termini tecnici che relazionali.

La capacità di innovazione (sia di prodotto che di processo), l'approccio sistemico, la visione internazionale, la multi-disciplinarietà sono le logiche che guideranno l'evoluzione del Settore nel prossimo futuro.

Per poter garantire, quindi, la sostenibilità del vantaggio competitivo del sistema, emerge la necessità di **costruire/rafforzare il patrimonio delle competenze a presidio della gestione delle commesse, dei progetti e dei programmi di R&S** grazie a figure professionali in cui le competenze comportamentali/realizzative e gestionali si integrino con capabilities funzionali tecnico-specialistiche.

Inoltre buona parte delle **più recenti gare ed appalti internazionali** definiscono precisi requisiti in termini di competenze di Project Management, che devono essere possedute dai potenziali Responsabili di Progetto, cui vengono richieste (inclusa la loro **certificazione da enti indipendenti terzi**) capacità di pianificazione e controllo economica, finanziaria ed operativa sempre più avanzate (vedi emissione norme ANSI #748 nel 1998), oltre alle competenze tecniche e di prodotto.

1. Contesto di Riferimento - Le competenze da rafforzare



Sulla base delle risultanze della ricerca citata e di un'analisi approfondita che Finmeccanica ha svolto nel 2006 all'interno di tutte le proprie Aziende*, sono state rilevate **necessità di rafforzamento delle competenze del personale del Gruppo** coinvolto nei **diversi ruoli nel *Project Management*** riassumibili in due macro-categorie:

- ▶ **Competenze tecnico-specialistiche** relativamente ai processi, metodologie e strumenti di gestione commesse/progetti in particolare riguardo i modelli di *risk management*, alla pianificazione finanziaria di commessa, alla preventivazione economica sia in fase di offerta che di gestione, alla programmazione operativa dei tempi e delle risorse, al controllo delle attività secondo le logiche dell'*Earned Value Management*.
- ▶ **Competenze manageriali** relativamente alle capacità negoziali, alla leadership, alla gestione del lavoro in team, alla comunicazione scritta ed orale, alle capacità relazionali in contesti internazionali e multi-culturali, al *problem solving*.

Alla luce dei trend del mercato e della continua evoluzione tecnologica e competitiva si rende necessario potenziare quanto prima tali competenze al fine di garantire l'*employability* delle risorse e migliorare la redditività delle commesse/progetti, attraverso una più diffusa capacità di applicare metodologie e strumenti di *project management*, con un conseguente beneficio sui risultati aziendali e sull'intero sistema.

L'aggiornamento continuo sulle metodologie e gli strumenti di supporto è, pertanto, fondamentale per **garantire la redditività delle commesse** e, di conseguenza, la bontà dei risultati aziendali, indispensabili per **sostenere** l'innovazione, lo sviluppo tecnologico e **la crescita** sia di mercato sia occupazionale delle Società del Gruppo.

* Focus Group Direttori del Personale Aziende del Gruppo attivo nei mesi Luglio-Ottobre 2006 ed attività Comitato Progetti Finalizzati di Gruppo



1. Contesto di riferimento
2. Obiettivi e finalità dell'intervento
3. Il percorso formativo del *Project Management Programme*
4. Articolazione e contenuti del percorso formativo
 - 4.1 Area Tecnico – Specialistica (metodologie e strumenti)
 - 4.2 Area Sperimentale
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
6. Benefici attesi



2. Obiettivi e Finalità dell'intervento

Finmeccanica intende avviare, pertanto, **a partire da Luglio 2007 un intervento formativo strutturato e sistemico su tutti i profili coinvolti nel Project Management nelle Aziende operanti nel Gruppo** nei processi *end-to-end* di gestione progetti / gestione commesse, dalla fase di proposizione delle offerte commerciali fino alla fase di chiusura al fine di costruire e mantenerne aggiornate le competenze e salvaguardare la competitività industriale.

Le finalità principali che l'intervento intende perseguire, pertanto, sono:

- **Diminuire il rischio di obsolescenza professionale** a favore dell'interfunzionalità e di conseguenza della *employability* interna al Gruppo attraverso l'azione di diffusione delle metodologie e degli strumenti di gestione progetti/commesse;
- **Far crescere l'intera catena del valore** grazie all'adozione di modelli e condivisione di esperienze/saperi utili per sviluppare competenze gestionali, tecnico-professionali e sociali in grado di assicurare una capacità di evoluzione e di adattamento alle mutevoli condizioni organizzative, tecnologiche e di processo del contesto industriale e di mercato applicabili lungo l'intera filiera realizzativa (dalla progettazione al post-vendita) su tutte le realtà coinvolte (esportabili in futuro anche all'esterno del Gruppo sui partner/fornitori principali).

e di conseguenza attraverso l'intervento sarà possibile:

- **Migliorare i risultati di gestione** grazie alla riduzione del *cost of failure* sulle commesse e grazie al recupero di redditività derivante da una migliore gestione dei progetti/commesse (rispetto dei tempi, rispetto dei costi, rispetto dello scopo e qualità della fornitura).



1. Contesto di riferimento
2. Obiettivi e finalità dell'intervento
3. Il percorso formativo del *Project Management Programme*
4. Articolazione e contenuti del percorso formativo
 - 4.1 Area Tecnico – Specialistica (metodologie e strumenti)
 - 4.2 Area Sperimentale
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
6. Benefici attesi



3. Il percorso formativo *Project Management Programme*



Il percorso formativo ipotizzato, denominato **Project Management Programme (PMP)**:

- ▶ È rivolto a **risorse con competenze** spesso molto focalizzate sul *prodotto* ma meno sensibili all'utilizzo di tecniche e strumenti di gestione commessa;
- ▶ Mira alla **strutturazione di un patrimonio di competenze** specialistiche e manageriale **condiviso** nelle diverse realtà del Gruppo al fine di **abilitare un approccio sistemico nella gestione**;
- ▶ Intende fornire ai partecipanti un set aggiornato di competenze per gestire **tutte le fasi del ciclo di vita della commessa** in linea con i *più elevati standard* di mercato e secondo le linee guida Finmeccanica.

Il percorso integrerà metodologie/tecniche di Project Management con le competenze manageriali al fine di:

- ▶ **Consolidare le competenze** di gestione dei processi e di pianificazione e controllo delle commesse per assicurare una corretta e diffusa applicazione delle metodologie e strumenti finalizzate al miglioramento dei risultati di gestione e alla creazione di valore per tutti gli *stakeholders*;
- ▶ **Rafforzare le competenze trasversali**, al fine di favorire lo sviluppo delle capacità relazionali e gestionali delle risorse coinvolte nella gestione delle commesse in contesti multi-culturali e internazionali;
- ▶ **Sistematizzare le diverse metodologie** Finmeccanica di gestione commesse al fine di assicurarne una corretta e diffusa applicazione finalizzata alla creazione di valore e al miglioramento del risultato di gestione.



1. Contesto di riferimento
2. Obiettivi e finalità dell'intervento
3. Il percorso formativo del *Project Management Programme*
4. Articolazione e contenuti del percorso formativo
 - 4.1 Area Tecnico – Specialistica (metodologie e strumenti)
 - 4.2 Area Sperimentale
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 5.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
6. Benefici attesi



4. Individuazione dei destinatari

- ❑ L'approccio adottato prevede una *Fase di Assessment* da realizzarsi nel mese di Luglio 2007 (prima dell'attuazione dei percorsi formativi) presso ciascuna Azienda del Gruppo che aderirà all'iniziativa. Obiettivi di tale Fase sono la:
 - **Individuazione ed orientamento** dei partecipanti da coinvolgere nel percorso formativo.
 - **Definizione del piano specifico degli interventi** per ciascuna Azienda al fine di garantire aderenza agli obiettivi del Progetto, oltre che al proprio contesto di riferimento.
- ❑ La *Fase di Assessment* prevede la somministrazione di un questionario on-line, attraverso il cui partecipanti per i diversi ruoli potranno effettuare una valutazione delle competenze (sia con riferimento alla competenze tecnico-specialistiche che comportamentali previste dall'iniziativa).
- ❑ In questo modo sarà possibile definire percorsi formativi sufficientemente "personalizzati" sulle esigenze specifiche dei diversi ruoli e settori di business di riferimento.



4. Articolazione del percorso formativo *PMP*

- Nell'ambito del ***Project Management Programme***, sono previsti **quattro Aree di intervento**:
 1. ***“Tecnico-Specialistico”***: per fornire contenuti avanzati di *program* e *project management* sviluppando un approccio integrato alle diverse metodologie economiche, finanziarie e operative che supportano le attività di pianificazione e controllo delle commesse, ed alle logiche funzionali degli strumenti utilizzati, anche attraverso elementi di analisi del *cost-of-failure* e gestione degli aspetti contrattuali; saranno trattate sia le metodologie di PM standard di mercato, che metodologie di Gruppo.
 2. ***“Sperimentale”***: consistente in un **laboratorio**, che permette di simulare in un contesto *risk-free*, realistico ed altamente interattivo, tutte le fasi di gestione della commessa.
 3. ***“Comportamentale”***: per rafforzare un'impostazione strutturata del lavoro per progetti aumentando la confidenza nell'utilizzo di apposite metodologie gestionali e migliorando l'efficacia e l'efficienza nei rapporti professionali verso Clienti, membri del Team di Commessa e Fornitori.
 4. ***“Certificazione”***: poiché il percorso è strutturato coerentemente con il modello PMI (*Project Management Institute*®) ed IPMA, è previsto, a valle degli interventi formativi, il relativo esame di **certificazione** per i profili identificati dalle Aziende.

- Il Modello formativo verrà definito in dettaglio da un Gruppo di Lavoro integrato tra referenti delle Finmeccanica Corporate e delle Aziende, con il contributo del *Politecnico di Milano* come *Global Education Partner* dell'intera iniziativa *Project Management Programme* e monitorato nell'ambito del Comitato di Pilotaggio costituito tra Finmeccanica e Fim-Fiom-Uilm nazionali.

- Nelle slide successive è illustrato un possibile percorso formativo.



4. Articolazione del percorso formativo *PMP*

- Il **percorso formativo** avrà una **struttura modulare** e sarà disegnato **in funzione dei Ruoli / Livelli di Seniority** in modo da:
 - **Personalizzare la formazione** in relazione alle specifiche esigenze di competenza di ciascun **Ruolo** del Project Management Finmeccanica
 - Applicare un modello di **Continuous Learning** con una struttura a crediti formativi
 - Tener conto degli **elementi di carattere** più strettamente **gestionale e di sviluppo individuale** delle **Risorse coinvolte**

ILLUSTRATIVO

Aree di intervento	Ruoli/Livelli di Seniority											
	Proposal Manager	Program Manager	Project Manager		Contract manager	Risk Manager		Project Engineer	Cost Account Manager	Planner di Funzione	Project Controller	Pianificazione e controllo Programmi
			Senior	Junior		Senior	Junior					
Tecnico - Specialistica												
Metodologie												
Strumenti												
Seminari di approfondimento												
Sperimentale												
Laboratorio Commesse (Business Simulation)												
Comportamentale												
Negoziazione												
Teamwork												
Leadership												
.....												
Certificazione												
Esame di Certificazione (PMI e/o IPMA)												



1. Contesto di riferimento
2. Obiettivi e finalità dell'intervento
3. Il percorso formativo del Project Management Programme
4. Articolazione e contenuti del percorso formativo
 - 4.1 Area Tecnico – Specialistica (metodologie e strumenti)
 - 4.2 Area Sperimentale
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
6. Benefici attesi



Obiettivi

Il percorso fornisce elementi specialistici di gestione commessa con l'obiettivo di migliorare e strutturare l'approccio alla gestione in contesti complessi e internazionali.

Il programma di attività approfondisce tematiche avanzate di *program/project management*, con particolare riferimento alla gestione dei rischi e agli aspetti negoziali e legali, con l'obiettivo di supportare i PM nella valutazione degli impatti e nella definizione delle soluzioni relative agli aspetti organizzativi e al risultato complessivo della commessa.

Questa parte del percorso formativo prevede due livelli integrati di intervento: **Metodologie e Strumenti di Project Management.**





Metodologie e strumenti di Project Management

Contenuti

- ▶ Contenuti avanzati con approccio integrato alle diverse metodologie economiche, finanziarie e operative che supportano le attività di pianificazione e controllo delle commesse, sulla base degli standard di mercato ed in accordo con le direttive di Gruppo.

Sono previsti i seguenti **moduli**:

- i. **Pianificazione e controllo costi/tempi di commessa (PCC)**
- ii. **Risk Management (RM)**
- iii. **Analisi del cost-of-failure (COF)**
- iv. **Gestione contrattuale della commessa e claiming (CM)**

Destinatari

- ▶ Saranno coinvolti circa 800 partecipanti (*stime da confermare*) appartenenti a tutti i ruoli del Project Management. Alcune personalizzazioni saranno realizzate in funzione della *seniority* degli stessi partecipanti e dei settori di Business.



Pianificazione e controllo costi/tempi di commessa (PCC)

Obiettivi

Fornire ai partecipanti le conoscenze generali, le tecniche e gli indicatori necessari per comprendere l'impatto della gestione per commessa sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria e fornire i concetti di redditività, creazione del valore e generazione di cassa nel rispetto dei modelli di gruppo sempre con riferimento alla gestione per commessa.

Contenuti

- Le fasi del ciclo di vita della commessa in ottica PMI
- Il Modello Finmeccanica di Gestione commesse (*Valcom, LCM&PC, Risk Management, Phase Review*)
- La valutazione della redditività della commessa a vita intera
- Gestione delle entità di controllo (*WBS, C/CA, Work Package*)
- Programmazione e controllo dei tempi
- Pianificazione e controllo economico
- Misurazione dell'avanzamento e valutazione dei lavori in corso
- Analisi degli scostamenti e Reporting

Modalità didattiche

- Formazione in aula.** E' prevista l'alternanza tra condivisione di modelli e strumenti e momenti esperienziali. L'obiettivo delle esercitazioni è di favorire l'applicazione pratica di quanto presentato con particolare riferimento alla realtà aziendale.
- Sono previsti, inoltre, *home-work* e metodologie didattiche alternative (*e-learning, coaching, etc*) al fine di rendere il percorso formativo flessibile e maggiormente adattabile agli impegni lavorativi ed all'orario di lavoro dei partecipanti.



Risk Management (RM)	
Obiettivi	Fornire le conoscenze principali, gli strumenti e le tecniche che riguardano da un lato l'identificazione e l'analisi dei rischi di progetto e dall'altro l'individuazione di valide strategie di risposta.
Contenuti	<p>Definizione dei rischi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipi di rischi, minacce ed opportunità • Pianificazione dei rischi • Ruoli e responsabilità per il <i>Risk Management</i> : le direttive Finmeccanica <p>Identificazione dei Rischi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipi e fonti dei rischi • Cause ed effetti dei rischi <p>Qualificazione dei Rischi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Probabilità ed impatti <p>Quantificazione dei rischi</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gestione delle <i>contingencies</i> <p>Controllo e gestione dei Rischi</p>
Modalità didattiche	<p><input type="checkbox"/> Formazione in aula. E' prevista l'alternanza tra condivisione di modelli e strumenti e momenti esperienziali. L'obiettivo delle esercitazioni è di favorire l'applicazione pratica di quanto presentato con particolare riferimento alla realtà aziendale.</p> <p><input type="checkbox"/> Sono previsti, inoltre, <i>home-work</i> e metodologie didattiche alternative (<i>e-learning, coaching, etc</i>) al fine di rendere il percorso formativo flessibile e maggiormente adattabile agli impegni lavorativi ed all'orario di lavoro dei partecipanti.</p>



Analisi del *cost-of-failure* (COF)**Obiettivi**

Identificare i principali fattori che possono portare ad una situazione di crisi in tutte le fasi costitutive di un progetto.

Esaminare, inoltre, le misure da adottare per il recupero del progetto stesso.

Contenuti

- Gestione dell'offerta e dell'avviamento dei programmi
- Logiche e strategie di approvvigionamento della commessa
- Gestione del flusso logistico legato alla commessa (gestione materiali, spedizioni, ecc.)
- Gestione dei *change order* e delle varianti di programma
- Le attività di chiusura programmi e la gestione di opportunità derivanti dal post-vendita
- Il recupero di un progetto in crisi

Modalità didattiche

- Formazione in aula.** E' prevista l'alternanza tra condivisione di modelli e strumenti e momenti esperienziali. L'obiettivo delle esercitazioni è di favorire l'applicazione pratica di quanto presentato con particolare riferimento alla realtà aziendale.
- Sono previsti, inoltre, *home-work* e metodologie didattiche alternative (*e-learning, coaching, etc*) al fine di rendere il percorso formativo flessibile e maggiormente adattabile agli impegni lavorativi ed all'orario di lavoro dei partecipanti.



Gestione contrattuale della commessa e claiming internazionale (CM)	
Obiettivi	Illustrare le metodologie di gestione del <i>claiming</i> da un punto di vista tecnico e nel rispetto della normativa applicabile fino al momento della risoluzione.
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> • Elementi di contrattualistica (con Enti, a livello internazionale e privato) • Analisi delle clausole contrattuali e valutazione dei rischi impliciti • L'esecuzione del contratto e la gestione dei claim • Il claiming internazionale • Gestione degli aspetti assicurativi e copertura dei rischi
Modalità didattiche	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Formazione in aula. E' prevista l'alternanza tra condivisione di modelli e strumenti e momenti esperienziali. L'obiettivo delle esercitazioni è di favorire l'applicazione pratica di quanto presentato con particolare riferimento alla realtà aziendale. <input type="checkbox"/> Sono previsti, inoltre, <i>home-work</i> e metodologie didattiche alternative (<i>e-learning, coaching, etc</i>) al fine di rendere il percorso formativo flessibile e maggiormente adattabile agli impegni lavorativi ed all'orario di lavoro dei partecipanti.



1. Contesto di riferimento
2. Obiettivi e finalità dell'intervento
3. Il percorso formativo del Project Management Programme
4. Articolazione e contenuti del percorso formativo
 - 4.1 Area Tecnico – Specialistica (metodologie e strumenti)
 - 4.2 Area Sperimentale
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
6. Benefici attesi



Obiettivi

- ▶ Il laboratorio intende rafforzare le capacità dei PM di “vedere” il progetto con un approccio sistemico e strategico verificando come il risultato complessivo non dipenda soltanto dalle variabili operative, che vengono pianificate attraverso gli strumenti tradizionali, ma anche delle variabili legate “al fattore umano” (motivazione e stress, capacità comunicativa, ecc.) che, ovviamente, sfuggono alle tecniche classiche di project management.

Contenuti

- ▶ *FinMeccanica Project Lab* è un ambiente strutturato di simulazione, concepito come uno strumento di *skill generation/training*, per rafforzare le competenze di gestione sistemico/strategica del progetto attraverso l’esperienza e l’esplorazione di scenario. L’obiettivo è quello di riprodurre un processo completo di gestione di commessa, dal bando di gara alla consegna e che prevede un percorso disseminato di *incidents*.

Il laboratorio partirà proprio dall’analisi di un Progetto/Programma reale. I partecipanti, suddivisi in Gruppo, saranno chiamati a:

- Individuare le azioni per migliorare lo stato ed il potenziale completamento della commessa;
- Determinare gli effetti delle azioni sulla commessa, in termini di Costi, tempi e del cash flow;
- Verificare le azioni possibili (attraverso negoziazioni con attori interni ed esterni alla Società);
- Proporre al management le azioni definite (esponendo anche gli eventuali rischi da gestire).

Destinatari

- ▶ Circa 200 risorse (*stime da confermare*). Nella composizione dei gruppi di lavoro sarà garantito il mix ruolo/seniority.



1. Contesto di riferimento
2. Obiettivi e finalità dell'intervento
3. Il percorso formativo del Project Management Programme
4. Articolazione e contenuti del percorso formativo
 - 4.1 Area Tecnico – Specialistica (metodologie e strumenti)
 - 4.2 Area Sperimentale
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
6. Benefici attesi



4.3 Area Comportamentale

Obiettivi

- ▶ I moduli costitutivi di questa parte del percorso formativo intendono supportare i partecipanti nell'acquisizione e nel rafforzamento dei comportamenti e delle skills essenziali per la gestione di un progetto in un contesto complesso e multi-culturale.
In particolare, il corso intende sviluppare la consapevolezza del ruolo del *project manager*, delle dimensioni organizzative e dei comportamenti/competenze necessari per una gestione efficace dei progetti.

Moduli

- ▶ Sono previsti i seguenti Moduli Formativi:
 - i. **Negoziazione (NEG)**
 - ii. **Teamwork (TMW)**
 - iii. **Leadership (LDS)**
 - iv. **Problem Solving (PRS)**

Destinatari

- ▶ Circa 350 risorse (*stima da confermare*). Questa parte del percorso formativo è rivolto prevalentemente alle risorse con un ruolo di tipo gestionale, anche se saranno previsti diversi livelli di approfondimento in funzione della *seniority* e del ruolo delle risorse coinvolte.



Negoziazione (NEG)	
Obiettivi	<p>Obiettivo del corso è introdurre il concetto di Negoziazione come skill manageriale e professionale distintiva, come strumento necessario per migliorare le capacità e le abilità individuali, anche in relazione alla prevenzione e alla risoluzione dei conflitti.</p> <p>Lo scopo è di focalizzare l'attenzione sull'importanza di disporre, unitamente all'esperienza, di metodologie e strumenti per condurre negoziazioni efficaci massimizzandone i risultati, anche con riferimento a contesti multiculturali.</p>
Contenuti	<ul style="list-style-type: none">• Tecniche di negoziazione• La negoziazione win-win• Negoziazione per principi• Pensiero sistemico e negoziazione• Strategie di gestione del conflitto• Identificare gli elementi chiave necessari per condurre una trattativa con successo
Modalità didattiche	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Formazione in aula. La metodologia didattica utilizzata durante i percorsi formativi sarà di tipo esperienziale (simulazioni, role-playing, etc) , al fine di permettere ai partecipanti di agire direttamente le competenze oggetto del corso di formazione.<input type="checkbox"/> Sono previsti, inoltre, home work e metodologie didattiche alternative (e-learning, coaching, etc) al fine di rendere il percorso formativo flessibile e maggiormente adattabile agli impegni lavorativi ed all'orario di lavoro dei partecipanti.



Teamwork (TMW)	
Obiettivi	<p>Obiettivo del corso è fornire le conoscenze e gli strumenti per sviluppare le competenze trasversali di gestione e relazione in un gruppo.</p> <p>A tal fine il corso intende fornire gli strumenti teorico-pratici per "sviluppare" la capacità di diagnosi e risoluzioni di eventuali criticità esistenti all'interno di un gruppo. Ad esempio: difficoltà organizzative, presa di decisioni e assunzione di responsabilità, motivazione individuale e collettiva, gestione dei conflitti, scissioni o integrazioni.</p>
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi e valutazione di un gruppo : Tecniche per l' analisi delle dinamiche di gruppo • Fattori che ostacolano il lavoro di team • Obiettivi individuali e obiettivi collettivi nei gruppi di lavoro • Dinamiche comportamentali : stili personali e gestione dei rapporti conflittuali • Capire e sviluppare il proprio ruolo nel lavoro di gruppo • Tecniche ed approcci per la gestione di un gruppo • Focus sull'importanza dell'integrazione delle conoscenze e sulla valorizzazione delle diversità come leve per il raggiungimento del risultato.
Modalità didattiche	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Formazione in aula. La metodologia didattica utilizzata durante i percorsi formativi sarà di tipo esperienziale (simulazioni, role-playing, etc) , al fine di permettere ai partecipanti di agire direttamente le competenze oggetto del corso di formazione. <input type="checkbox"/> Sono previsti, inoltre, <i>home-work</i> e metodologie didattiche alternative (<i>e-learning, coaching, etc</i>) al fine di rendere il percorso formativo flessibile e maggiormente adattabile agli impegni lavorativi ed all'orario di lavoro dei partecipanti.



Leadership (LDS)	
Obiettivi	Obiettivo del corso è quello di fornire le metodologie e le tecniche per l'individuazione del proprio stile di leadership e favorirne l'applicazione con particolare riferimento alla conduzione di progetti/programmi complessi.
Contenuti	<ul style="list-style-type: none">• Stili di leadership,• Impatto dei diversi stili di leadership,• Valorizzazione delle caratteristiche personali,• Acquisizione di strategie e tecniche di assertività in contesti nei quali è richiesta l'espressione di un' autorevolezza a prescindere dalle logiche di ruolo,• Il ruolo del project leader.
Modalità didattiche	<ul style="list-style-type: none">❑ Formazione in aula. La metodologia didattica utilizzata durante i percorsi formativi sarà di tipo esperienziale (simulazioni, role-playing, etc) , al fine di permettere ai partecipanti di agire direttamente le competenze oggetto del corso di formazione.❑ Sono previsti, inoltre, <i>home-work</i> e metodologie didattiche alternative (<i>e-learning, coaching, etc.</i>) al fine di rendere il percorso formativo flessibile e maggiormente adattabile agli impegni lavorativi ed all'orario di lavoro dei partecipanti.



Problem Solving (PRS)	
Obiettivi	<p>Obiettivo: Sviluppare la capacità di analizzare i problemi in modo da conciliare l'analisi razionale con una più ampia visione di insieme che tenga presente gli aspetti negoziali legati alla risoluzione di problematiche complesse. Esercitare la capacità di andare oltre i vincoli utilizzando le risorse personali per ridurre la complessità.</p>
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> • Il processo di problem solving e la sua integrazione con il processo decisionale • Il percorso di diagnosi: dal problema alle cause • La definizione del problema: problem setting • Tecniche per l'analisi e la scomposizione dei problemi • Il percorso di soluzione: dalle cause alle soluzioni Il percorso di decisione • Ricercare soluzioni molteplici ed innovative • Valutare rischi ed ostacoli
Modalità didattiche	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Formazione in aula. La metodologia didattica utilizzata durante i percorsi formativi sarà di tipo esperienziale (simulazioni, <i>role-playing</i>, etc) , al fine di permettere ai partecipanti di <i>agire</i> direttamente le competenze oggetto del corso di formazione. ❑ Sono previsti, inoltre, <i>home-work</i> e metodologie didattiche alternative (<i>e-learning</i>, <i>coaching</i>, etc.) al fine di rendere il percorso formativo flessibile e maggiormente adattabile agli impegni lavorativi ed all'orario di lavoro dei partecipanti.



1. Contesto di riferimento
2. Obiettivi e finalità dell'intervento
3. Il percorso formativo del Project Management Programme
4. Articolazione e contenuti del percorso formativo
 - 4.1 Area Tecnico – Specialistica (metodologie e strumenti)
 - 4.2 Area Sperimentale
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
6. Benefici attesi



Obiettivi

- ▶ Scopo è quello di fornire alle risorse individuate nelle singole Aziende, una preparazione adeguata al superamento dell'esame di certificazione dei PM con l'ente prescelto dalle Aziende (PMI o IPMA). La certificazione dei PM, che è valida per tutti i settori industriali, permette di ottenere un attestato in grado di qualificare le competenze acquisite, garantire la spendibilità internazionale del curriculum, contribuire al miglioramento continuo del livello di professionalità, grazie anche al confronto internazionale e trasversale (community / network). Tale certificazione può accrescere l'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi dei progetti contribuendo all'incremento di "know-how" ed alle condivisione di "best practice" di mercato nel Project Management, aprendo l'opportunità di partecipare a progetti internazionali con ruoli di leadership.

I due Enti di Certificazione indipendenti più accreditati a livello internazionale sono:

- *PMI – Project Management Institute* (con più di 200.000 membri in più di 150 paesi, in Italia è presente con tre sedi);
- *IPMA - International Project Management Association* (40.000 membri nel mondo, presente in 40 paesi, tra cui l'Italia dove la certificazione è affidata all'ANIMP)

Destinatari

- ▶ Saranno coinvolti circa 100 partecipanti (*stime da confermare*) nel processo di certificazione delle Competenze di PM. La selezione dei partecipanti sarà guidata, in prima battuta, dai requisiti stabiliti dagli Enti Certificatori (cfr. *Project Management Professional Credential Handbook; Sistema di Certificazione a 4 Livelli IPMA*) e, successivamente, da criteri che saranno definiti a livello di Gruppo (*PMP-Linee guida per la Certificazione*) e sottoposti a verifica nell'ambito del Comitato di Pilotaggio.



1. Contesto di riferimento
2. Obiettivi e finalità dell'intervento
3. Il percorso formativo del Project Management Programme
4. Articolazione e contenuti del percorso formativo
 - 4.1 Area Tecnico – Specialistica (metodologie e strumenti)
 - 4.2 Area Sperimentale
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
6. Benefici attesi



5. Aziende coinvolte e Partecipanti



Saranno coinvolte dall'iniziativa **tutte le principali realtà del Gruppo** a livello **nazionale ed internazionale**.

L'iniziativa complessiva prevede, in una prima stima di massima effettuata, l'accesso alla formazione di circa **800 dipendenti** operanti processo "end-to-end" di gestione programmi/commesse.

Il percorso coinvolge **tutti i ruoli principali dei Team di Commessa** con i diversi **livelli di seniority**, sia più operativi (*Assistant PM, PM Junior, Planner, etc.*) sia più gestionali (*PM Senior, Program Manager, Controller di Programma, Risk Manager, etc.*) di Gruppo.

In termini di categorie professionali target saranno coinvolti principalmente *Impiegati di VI e VII livello* (circa il 55% della popolazione complessiva coinvolta, di cui circa il 5% Quinta S, 45% Sesta, 50% Settima) e *Quadri* (circa il 45%) tra cui diversi *over-45 anni* per i quali è ancor più necessario garantire un aggiornamento professionale.

Coerentemente con l'approccio sistemico del Progetto PMP, in ambito aziendale sarà verificata l'opportunità di coinvolgere tutto il personale presente tra i ruoli dei Team di Commessa, identificati nell'ambito dell'iniziativa, anche predisponendo eventuali ulteriori appositi interventi formativi da svolgersi in sede aziendale.

Saranno, inoltre, valutate le modalità di coinvolgimento/estensione alle Sedi/Filiali Estere.



1. Contesto di riferimento
2. Obiettivi e finalità dell'intervento
3. Il percorso formativo del Project Management Programme
4. Articolazione e contenuti del percorso formativo
 - 4.1 Area Tecnico – Specialistica (metodologie e strumenti)
 - 4.2 Area Sperimentale
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
6. Benefici attesi



6. Benefici Attesi: impatti e valore aggiunto previsto



L'iniziativa sarà in grado di produrre **risultati significativi sulla qualificazione professionale** delle risorse che saranno coinvolte che potranno acquisire:

- ▶ Competenze aggiornate ed allineate con i più elevati standard di mercato;
- ▶ Ottima spendibilità della professionalità acquisita sia a livello nazionale che internazionale (grazie anche alle attività di certificazione delle competenze);
- ▶ Forte motivazione grazie all'utilizzo pratico nell'operatività quotidiana delle competenze acquisite;
- ▶ Capacità di incidere sui risultati e vedere i ritorni delle proprie azioni comprendendone gli impatti.

Grazie ad una gestione strutturata e sistemica dei processi di Project Management sarà possibile ottenere **benefici tangibili e rapidi sui risultati delle Aziende** grazie ad una migliore:

- ▶ Definizione dello scopo di fornitura delle commesse
- ▶ Capacità di gestione di errori nella stima dei costi nelle fasi di offerta
- ▶ Integrazione con i fornitori
- ▶ Capacità di gestione di errori progettuali nell'integrazione di sistemi
- ▶ Sincronizzazione dei tempi/fasi progettuali e produttivi
- ▶ Gestione dei *claims* con i clienti
- ▶ Gestione delle varianti contrattuali
- ▶ Rispetto degli impegni contrattuali e riduzione del rischio di penali

