

PROJECT MANAGEMENT PROGRAMME

Articolazione del Percorso
Formativo 2009

Roma, 11 Marzo 2009



1. Contesto di riferimento
2. Obiettivi e finalità dell'intervento
3. Il percorso formativo del *Project Management Programme 2009*
4. Articolazione e contenuti del percorso formativo
 - 4.1 Area Sperimentale (Finmeccanica's Way)
 - 4.2 Area Tecnico Specialistica
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
 - 5.1 Partecipanti per ruolo
 - 5.2 Partecipanti per inquadramento e Regione
 - 5.3 Partecipanti per Azienda
 - 5.4 Dettaglio partecipanti per sito (di ciascuna Azienda coinvolta)
6. Benefici attesi

1. Contesto di Riferimento

Premessa



- ▶ L'iniziativa formativa denominata *Project Management Programme* avviata dal Gruppo Finmeccanica nel 2008 ha raccolto generalmente riscontri positivi ed un ampio interesse in tutte le Aziende coinvolte.
- ▶ Nel 2008 circa 700 colleghi italiani sono stati coinvolti in attività formative di aula del Progetto Fondimpresa PMP, erogate in 75 edizioni in 20 diverse sedi formative con una valutazione media complessiva dei corsi di 4,73 (scala di 1 – 6) rilevata attraverso i circa 1.500 questionari di gradimento compilati. Sono state erogate complessivamente più di 40.000 ore di formazione. Si sono inoltre certificati in PM con gli Enti Internazionali ad oggi 84 colleghi (18 con IPMA e 66 con PMI). Sono stati inoltre coinvolti in edizioni dedicate 140 colleghi esteri (5 edizioni in UK, 1 negli USA) e 100 Dirigenti.
- ▶ A valle di tali feedback ed alla necessità di proseguire nello sforzo di rafforzamento delle competenze sulla gestione commesse, enfatizzato ancor di più dall'attenzione alle performance imposta dal difficile contesto economico corrente, Finmeccanica intende proseguire anche nel 2009 l'iniziativa *Project Management Programme*, apportando i miglioramenti derivanti dall'edizione appena completata.
- ▶ Il Progetto *PMP 2009*, facendo tesoro dell'esperienza maturata, intende proseguire la diffusione della cultura industriale sul Project Management in Italia ed all'estero per i ruoli professionali più impattati dal contesto suddetto, cui sono sempre maggiormente richieste le capacità di:
 - Gestire più efficacemente e proattivamente le aspettative dei committenti, a causa di una complessità crescente dello scenario competitivo
 - Aprirsi al contesto internazionale e gestire la complessità sia in termini tecnici che relazionali
 - Focalizzarsi sulla capacità di esecuzione a fronte di una innovazione (sia di prodotto che di processo) continua e linfa vitale di sopravvivenza nel *marketplace*

1. Contesto di Riferimento

L'evoluzione del Gruppo Finmeccanica e della gestione commesse  FINMECCANICA

- ▶ La progressiva internazionalizzazione del Gruppo Finmeccanica negli ultimi anni e le proiezioni a medio termine dei singoli business pongono in assoluto rilievo il tema della **crescente complessità nella gestione delle commesse e la corrispondente, indifferibile esigenza, di investire risorse adeguate per lo sviluppo delle conoscenze e delle capacità delle risorse chiave.**
- ▶ Da tale contesto, infatti, emerge sempre più l'esigenza di soddisfare ed anticipare le aspettative dei clienti nella realizzazione di programmi/progetti di sempre maggior complessità e durata, nei quali anche i servizi post-vendita assumono una crescente rilevanza.
- ▶ In pari tempo la competizione globale nei diversi settori dove il Gruppo è presente impone un forte impegno nell'accelerare il *time to market* delle innovazioni ed una conseguente maggiore attenzione sugli elementi di criticità che contraddistinguono l'incrocio tra i due macro-processi del ciclo di prodotto e del ciclo di commessa.
- ▶ Queste caratteristiche accomunano tutti i business del Gruppo sia che si tratti della realizzazione di grandi sistemi, di piattaforme complesse o di singoli prodotti. La **creazione di valore** e la conseguente "salute" economico-finanziaria delle Aziende del Gruppo è **sempre più condizionata** dal rigoroso rispetto dei tempi di consegna del prodotto/servizio, dal raggiungimento delle *milestone* di avanzamento, dal contenimento dei costi e degli investimenti, specie in capitale circolante.
- ▶ La capacità di esecuzione e la conseguente competitività del Gruppo nel contesto globale potrebbe evidenziare rilevanti criticità se non fosse accompagnata, pertanto, da una parallela ed adeguata formazione delle risorse sui principi rigorosi e le regole sistematiche del *Project Management*, in linea con la maggiore complessità dei programmi e dei progetti gestiti.

1. Contesto di Riferimento

Le competenze da rafforzare



- ▶ L'esperienza PMP 2008, in particolare attraverso l'*assessment* delle competenze dei circa 800 colleghi italiani coinvolti ed operanti in tali aree nelle principali Società Operative del Gruppo, ha confermato la necessità di rafforzare alcune competenze chiave del personale coinvolto nei diversi ruoli nel *Project Management*, sia per quanto riguarda le competenze proprie di questi profili professionali. In particolare,
 - Le **Competenze Tecnico-Specialistiche** relative ai processi, metodologie e strumenti di gestione progetti riguardo la gestione dei Rischi, la pianificazione finanziaria di commessa, la preventivazione economica sia in fase di offerta che di gestione, la programmazione operativa dei tempi e delle risorse, il controllo dell'avanzamento delle attività secondo le logiche del *Earned Value Management* e delle *Phase Review*, le tematiche di *Industrial Engineering*
 - Le **Competenze Manageriali** relative alle capacità di negoziazione e gestione dei conflitti, 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 del contesto 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, 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.

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 Sperimentale (Finmeccanica's Way)
 - 4.2 Area Tecnico Specialistica
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
 - 5.1 Partecipanti per ruolo
 - 5.2 Partecipanti per inquadramento e Regione
 - 5.3 Partecipanti per Azienda
 - 5.4 Dettaglio partecipanti per sito (di ciascuna Azienda coinvolta)
6. Benefici attesi

2. Obiettivi e Finalità dell'intervento

- ▶ Finmeccanica intende, pertanto, proseguire l'intervento formativo strutturato e sistemico avviato nel 2008 su tutti i profili coinvolti nel *Project Management* nelle Aziende operanti nel Gruppo in particolare per i dipendenti operanti nei processi di gestione progetti / 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** che l'intervento 2009 intende perseguire, pertanto, si confermano:
 - 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 Sperimentale (Finmeccanica's Way)
 - 4.2 Area Tecnico Specialistica
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
 - 5.1 Partecipanti per ruolo
 - 5.2 Partecipanti per inquadramento e Regione
 - 5.3 Partecipanti per Azienda
 - 5.4 Dettaglio partecipanti per sito (di ciascuna Azienda coinvolta)
6. Benefici attesi

3. Il percorso formativo *Project Management Programme*



Obiettivi

Anche il percorso formativo ***Project Management Programme (PMP) edizione 2009*** intende

- ▶ Agire su **risorse con competenze** spesso molto focalizzate e competenti sul *prodotto*, ma meno sensibili/abituati all'utilizzo di tecniche e strumenti strutturati di gestione commessa;
- ▶ **Strutturare un patrimonio di competenze** specialistiche e manageriali **condiviso** nelle diverse realtà del Gruppo al fine di **abilitare un approccio sistemico nella gestione**;
- ▶ 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.

Punto di partenza per l'impostazione della nuova edizione 2009 è l'analisi dettagliata dell'esperienza 2008.

3. Il percorso formativo *Project Management Programme*



L'esperienza 2008: punti di forza ed aree di miglioramento

- ▶ Il percorso formativo ***Project Management Programme (PMP)*** edizione 2009 parte dall'analisi svolta a fine esperienza 2008 e presentata al Comitato di Pilotaggio il 10 Dicembre 2008 in termine di analisi dei punti di forza e di debolezza riscontrati:

PUNTI DI FORZA

- ***Visione sistemica del Ruolo di PM***
- ***Coinvolgimento Società Operative*** nella progettazione dei corsi, nella raccolta dei casi di studio e nelle testimonianze in aula
- ***Confronto*** tra colleghi provenienti da Società Operative differenti (***aule miste***), mezzo di condivisione delle esperienze e ***migliori pratiche di Project Mgmt.*** ed acceleratore per l'integrazione della cultura industriale di Gruppo
- ***Gradimento dei Partecipanti*** (espresso come Valutazione Complessiva nei Questionari di *Customer Satisfaction*), in tutti i Moduli sempre maggiore di 4 (sulla scala 1-6), con punte di eccellenza per i moduli *Comportamentali* e *Certificativi*, e mediamente elevate (3,89) per gli altri
- ***Docenza*** (in termini di conoscenza, capacità espositiva e di coinvolgimento) valutata con punteggi superiori a 5, soprattutto nei moduli *Comportamentali*, *Preparazione alla Certificazione*, *PM in FNM's Way*
- ***Metodologia Didattica adottata***, in cui sono risultati particolarmente apprezzati i ***Case Study*** delle Aziende del Gruppo e le ***Testimonianze***, oltre che le ***Esercitazioni*** ed i ***Lavori di Gruppo***
- ***Visione sistemica del Project Life Cycle*** utilizzata come ***elemento trainante*** dei moduli ***PM in FNM's Way***
- ***Tematiche comportamentali***, risultate di particolare interesse in termini di contenuti, approccio e metodologie didattiche
- ***Modello di Preparazione alla Certificazione (PMI)***, attraverso l'utilizzo strutturato del ***Tutoring***

AREE DI MIGLIORAMENTO

- ***Profilatura dei Ruoli e delle Seniority*** effettuata da alcune Aziende ***non corretta***, sbilanciando la composizione delle aule ed inficiando l'esecuzione di alcuni corsi (in particolare *PM in FNM's Way Light*)
- ***Dati relativi all'assessment disponibili troppo in ritardo*** per strutturare le classi dei corsi PM in FNM's Way basate sul reale livello di competenza in ingresso (guidate invece soprattutto da ruolo/seniority)
- ***Rapporto tra Tempo e Contenuti insufficiente nelle Edizioni italiane***, mentre nelle Edizioni estere inadeguato visto il maggior grado di maturità sulle tematiche di Project Management
- ***Utilizzo della lingua inglese nelle Edizioni italiane PM in FNM's Way - Light e Risk Management*** problematico per alcuni partecipanti nonostante i valori dichiarati nella fase iniziale di auto-valutazione
- ***Elevata complessità gestionale nell'organizzazione e coordinamento*** dei vari moduli ed edizioni a causa dei vincoli imposti dalla finanziabilità, nonché dai criteri adottati per la composizione delle aule (complicata dalle numerose richieste di cambiamento dei partecipanti)
- ***Rapporto tra tempo dedicato*** a teoria e case study/esercitazioni non adeguato in alcuni Moduli (p.e. Risk Management e Project Controlling)
- ***Tempo/grado di approfondimento del Value Management*** nei moduli *PM in FNM's Way Full e Light non adeguato* al livello di competenze in ,a causa di una insufficiente conoscenza degli *Economics*
- ***Facility e sedi formative*** valutate da partecipanti e docenti ***inadeguate*** all'esecuzione dei corsi con le metodologie previste
- ***Moduli Tecnico-specialistici e Comportamentali non previsti*** per i colleghi esteri ed impossibilità di organizzare edizioni miste con partecipanti italiani

3. Il percorso formativo *Project Management Programme*

Linee Guida prosecuzione PMP nel 2009



- ▶ Il Progetto PMP 2009, facendo tesoro dei commenti raccolti, intende **proseguire la diffusione della cultura industriale sul PM** in Italia ed all'estero per i ruoli professionali più impattati dal contesto di riferimento suddetto
- ▶ I dati raccolti e l'esperienza accumulata sono stati perciò utilizzati, in un'ottica di *miglioramento continuo*, per affinare quanto più possibile l'iniziativa, le cui **linee guida per il 2009** possono essere così sintetizzate:
 1. **Razionalizzazione** della struttura dei corsi, puntando sui moduli più riusciti del 2008 ed introducendo due corsi risultati sulle competenze risultate più critiche (*Industrial Engineering, Economics and Value Mgmt.*) totalmente nuovi, oltre una "manutenzione" evolutiva, ove necessario, degli altri corsi effettuati (*PM in FNM's Way, Risk Mngt., Controlling*)
 2. **Orientamento** dello sforzo di formazione verso i ruoli centrali, proseguendo quindi la fase di diffusione avviata con l'obiettivo di aggiungere ulteriori **400-450 partecipanti** globalmente tra Italia ed estero (numero gestibile dall'iniziativa), le cui attività saranno finanziate, ove applicabile, con gli accantonamenti Fondimpresa resi disponibili mentre, come nel 2008, saranno autofinanziate le attività per i partecipanti non finanziabili, in particolare colleghi esteri
 3. **Miglioramento e tempestività** della fase iniziale di analisi sulle competenze/conoscenze in ingresso, al fine di una più corretta profilatura e più appropriata formazione delle classi
 4. **Coinvolgimento** di una percentuale di **partecipanti 2008** (~15%) nell'ottica della formazione continua e del supporto alla diffusione della conoscenza a livello aziendale a partire dal 2010
 5. **Miglioramento della logistica** anche attraverso l'utilizzo di strutture residenziali idonee per le metodologie didattiche adottate ed in grado di agevolare il processo di condivisione delle esperienze tra i partecipanti

3. Il percorso formativo *Project Management Programme*

“*Continuous Learning*” partecipanti 2008



- ▶ Obiettivo di Finmeccanica è **mantenere la relazione con i partecipanti del PMP**, sottolineando l'importanza del Project Management come insieme di competenze chiave per il Gruppo e per le proprie risorse, favorendone l'aggiornamento.
- ▶ È perciò necessario incoraggiare e promuovere un **contesto atto a favorire uno sviluppo continuo ed aggiornamento delle competenze**. A tale proposito sono state pianificate alcune **attività nel 2009**:
 - Erogazione di attività formative su tematiche critiche (p.e. *Economics & Value Management, Industrial Engineering*) e/o temi comportamentali per un numero gestibile di partecipanti 2008 ed eventi finalizzati al mantenimento della certificazione dei PM certificati
 - Coinvolgimento di partecipanti 2008 per testimonianze / co-docenze e per azioni formative mirate
 - Disponibilità del materiale formativo prodotto sia nel corso del PMP 2008 che 2009 (possibilmente con accesso *on-line*) ed avvio di una fase pilota di condivisione della conoscenza, p.e. attraverso la diffusione periodica di una newsletter, articoli/casi di studio
 - Redazione di un *Manuale* PMP di supporto alla formazione, sistematizzando il materiale didattico prodotto nel 2008, da distribuire a tutti i partecipanti vecchi e nuovi
- ▶ Al fine di proseguire la formazione sulle discipline chiave di Project Management, nel corso dell'anno sarà definito il modello di riferimento che, nel corso del 2010, porti all'attivazione di *progetti di integrazione al PMP* a livello delle singole Società Operative, ove non già presenti, atti a favorire la massima diffusione delle competenze (con particolare riferimento ai team di commessa) sia attraverso l'integrazione delle iniziative formative aziendali già in atto (previa verifica di coerenza e validazione centrale) sia attraverso la preparazione di personale interno (con approccio *train the trainers*)

3. Il percorso formativo *Project Management Programme*

Architettura Formativa PMP 2009



- ▶ Anche nel 2009 il **percorso formativo avrà una struttura modulare** e sarà disegnato in funzione dei Ruoli/ Seniority, ma con una maggiore attenzione alla valutazione dell'effettivo livello di competenza in ingresso al fine di creare classi più omogenee, ma sempre con persone provenienti da realtà aziendali diverse, visto il valore dello scambio delle esperienze.
- ▶ A tale scopo quest'anno la **fase di Orientamento viene anticipata** in modo da permettere ai *Partecipanti* una volta valutato il proprio livello di competenze e conoscenze in ingresso* ed effettuare, in caso di gap, eventuali attività propedeutiche alla partecipazione all'aula grazie alla fruibilità sul portale Finmeccanica di una selezione del materiale didattico 2008 opportunamente aggregato.
- ▶ I dati della fase di Orientamento serviranno come nel 2008 per definire **percorsi formativi sufficientemente "personalizzati"** sulle esigenze specifiche dei diversi ruoli. Sarà inoltre richiesta una auto-valutazione più dettagliata dell'esperienza pregressa e del livello di conoscenza linguistica al fine di permettere una fruizione migliore dei contenuti (edizioni in Italiano / Inglese).
- ▶ Il team altamente qualificato dei **partner** selezionati per le attività 2008 sarà mantenuto anche nel 2009, con il Politecnico di Milano che svolgerà nuovamente il ruolo di *Global Education Partner*, assicurando la *quality assurance* ed il monitoraggio delle attività formative, nonché l'analisi delle prove di verifica apprendimento secondo gli standard e le modalità già attuate nel 2008. Tutti i moduli consentiranno come nel 2009 di ottenere crediti formativi PMP, a valle del completamento con profitto dei diversi corsi.
- ▶ Le attività formative saranno svolte nell'orario lavorativo presso le Società del Gruppo; nel caso dei corsi più interattivi (moduli *PM in FNM's Way*, dove il valore maggiore deriva dalla discussione di casi di studio /scambio di esperienze tra i partecipanti) saranno sperimentate modalità residenziali presso strutture esterne selezionate in rispondenza agli standard qualitativi per la formazione professionale.

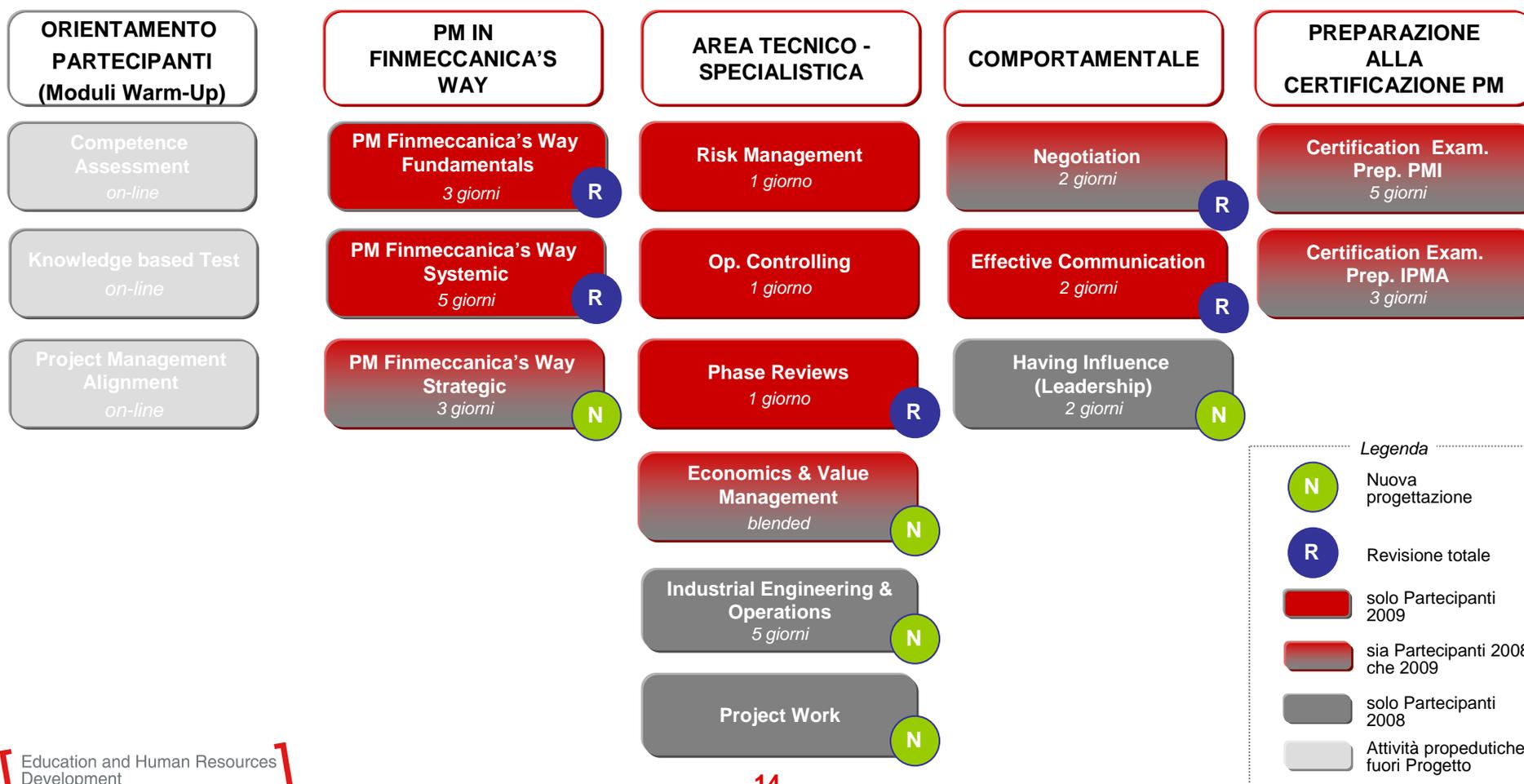
* Come nel 2008 grazie alla somministrazione di un questionario on-line, attraverso i cui partecipanti potranno effettuare una valutazione delle competenze sia tecnico-specialistiche che comportamentali previste dall'iniziativa ed un test, sempre on-line, sulle conoscenze chiave di Project Management / Metodologie di Gruppo e sulle conoscenze economico-finanziarie e di Value Management

3. Il percorso formativo *Project Management Programme*



Architettura Formativa PMP 2009 (Italia)

- ▶ L'architettura formativa PMP 2009 è la seguente, nella quale sono evidenziati i moduli di nuova progettazione e/o riprogettati a seguito delle azioni di miglioramento definite a valle dell'analisi dei commenti sulle edizioni 2008 e le tipologie di corsi destinati ai nuovi partecipanti e/o partecipanti 2008



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 Sperimentale (Finmeccanica's Way)
 - 4.2 Area Tecnico Specialistica
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
6. Benefici attesi

4. Articolazione del percorso formativo PMP

- ▶ Nell'ambito del *Project Management Programme 2009*, sono previsti **quattro Aree di intervento**:
 - **Area Sperimentale “PM in Finmeccanica’s Way”**: Corsi rivolti a tutti i ruoli del Project Management e del Team di Commessa (con modi di realizzazione distinti) volti a creare, tra partecipanti provenienti da Aziende così diverse tra loro (sia per ambito di attività che per maturità nella gestione dei progetti), una visione condivisa delle fasi, degli attori, degli strumenti e del glossario relativi alla gestione dei progetti.
 - **Area “Tecnico-Specialistica”**: 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.
 - **Area “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 membri del Team di Commessa, Clienti e Fornitori, sia interni che esterni.
 - **Area “Certificazione in PM”**: poiché il percorso è strutturato coerentemente con il modello PMI (Project Management Institute®) ed IPMA, è previsto, a valle degli interventi formativi, un corso per la preparazione all’esame di certificazione per i profili identificati dalle Aziende coerenti ai requisiti degli Enti di Certificazione.
- ▶ Il **Politecnico di Milano** avrà il ruolo di **Global Education Partner** dell’intera iniziativa PMP e monitorato nell’ambito del Comitato di Pilotaggio costituito tra Finmeccanica e Fim-Fiom-Uilm nazionali.

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 Sperimentale (Finmeccanica's Way)
 - 4.2 Area Tecnico Specialistica
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
6. Benefici attesi

4.1 Area Sperimentale (PM in Finmeccanica's Way)



OBIETTIVI

- ▶ Hanno lo scopo di rendere omogenea la conoscenza di metodiche, tecniche e glossario di Gruppo. I corsi coprono le tecniche di gestione di progetto, attraversandone l'intero ciclo di vita, con diverso grado di approfondimento (nei contenuti e nel coinvolgimento in attività "sperimentali") a seconda della composizione di aula. Tutte le metodologie principali vengono affrontate (Risk Management, Pianificazione e Controllo tempi e costi, incluse le tecniche di *Earned Value Management* e *Phase Review*, etc.)
- ▶ I corsi *Finmeccanica's Way* sono caratterizzati da un approccio fortemente esperienziale. Attraverso la realizzazione di un Simulated Engagement si intende rafforzare le capacità dei partecipanti di "vedere" il progetto con un approccio sistemico e strategico verificando come il risultato complessivo non dipenda soltanto dalle variabili operative, 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.
- ▶ Rispetto all'edizione 2008 guida maggiormente il livello di competenza in ingresso. Sono stati rivisti tutti i corsi, mentre al posto dei moduli "*Light*" e "*Refresh*" sarà realizzato un modulo "*Strategic*" che si concentrerà sulle tematiche e passaggi più critici del ciclo di vita dove le scelte da effettuare possono influenzare i risultati complessivi (p.e. passaggio da fase di offerta a fase di esecuzione, gestione dei subfornitori, partner dei consorzi, etc.). Inoltre è stato ampliato il modulo destinato ai membri dei team di commessa "*Fundamentals*", che copre le tecniche principali di pianificazione e controllo.
- ▶ Il corso derivato dal "*Full*" 2008, denominato "*Systemic*", vedrà una significativa innovazione integrando le competenze tecniche con le comportamentali, mentre le tematiche economico-finanziarie verranno spostate in un modulo specialistico dedicato (vedi più avanti).

4.1 Area Sperimentale (*PM in Finmeccanica's Way*)



CONTENUTI

- ▶ Durante i corsi *PM in Finmeccanica's Way* si riprodurrà un processo completo di gestione di commessa, dal bando di gara alla consegna e che prevede un percorso disseminato di *incidents*.
- ▶ I partecipanti 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 e proporre le azioni definite (esponendo anche gli eventuali rischi da gestire).
- ▶ Sono previsti **3 corsi** con diversi livelli di approfondimento e durata:
 - ***PM in Finmeccanica's Way Fundamentals*** (3 giorni) destinato ai PM con minor esperienza ed ai membri dei Team di Commessa
 - ***PM in Finmeccanica's Way Systemic*** (5 giorni) destinato ai PM con maggiore esperienza
 - ***PM in Finmeccanica's Way Strategic*** (3 giorni) destinato a PM Senior e Program Manager di provata esperienza ed impegnati in programmi/progetti complessi

STIME EDIZIONI PER MODULO (a monte della valutazione delle competenze in ingresso)

- *PM in Finmeccanica's Way Fundamentals*: circa 6 Edizioni
- *PM in Finmeccanica's Way Systemic*: circa 9 Edizioni
- *PM in Finmeccanica's Way Strategic*: circa 4 Edizioni

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 Sperimentale (Finmeccanica's Way)
 - 4.2 Area Tecnico Specialistica
 - 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.
- ▶ Il programma di attività approfondisce tematiche specifiche di project management, con particolare riferimento alla gestione dei rischi, alle metodologie più diffuse di controllo avanzamento (EVMS e Controllo Operativo, Phase Review), alla gestione economico-finanziaria, con l'obiettivo di supportare la valutazione degli impatti e definire le soluzioni ed azioni correttive per mantenere il risultato complessivo della commessa.
- ▶ La partecipazione a tali moduli è soggetta ai risultati della fase iniziale di Orientamento e quindi alla necessità di colmare gap su tematiche specifiche.
- ▶ È previsto un nuovo modulo nato dalle esigenze riscontrate nel 2008 relativo alle tematiche di *Economics e Value Management*.
- ▶ Nell'area tecnico-specialistica sono presenti anche due nuovi moduli destinati a colleghi che abbiano già partecipato ai corsi fondamentali PMP 2008 e che operino in Aziende a forte contenuto manifatturiero dove è necessario rafforzare le competenze dei PM sulle tematiche di Industrial Engineering e Operations oppure che possano operare in team inter-aziendali per affrontare mediante la metodologia dei project work tematiche specifiche di interesse trasversale.

CONTENUTI

- ▶ Contenuti avanzati con approccio integrato alle diverse metodologie economiche ed 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. Operative Project Controlling (EVMS)***
 - ii. Risk Management***
 - iii. Phase Review***
 - iv. Economics e Value Management***
 - v. Industrial Engineering e Operations***
 - vi. Project Work***

DESTINATARI

- ▶ I primi tre moduli sono destinati a partecipanti ai corsi *PM in FNM's Way Strategic* che abbiano necessità di colmare gap di conoscenza ben specifici su una delle tre tematiche. Infatti, tutti gli altri partecipanti che partecipano ai corsi *PM in FNM's Way Systemic* e *Fundamentals* affrontano in maniera integrata ed estensiva in tali moduli tali tematiche (che invece non sono trattate nello *Strategic*, da cui deriva l'esigenza di questi corsi specifici).
- ▶ La partecipazione al corso *Economics e Value Management* è obbligatoria per tutti i partecipanti che, a seguito della fase di Orientamento iniziale, evidenzino gap significativi sulle tematiche in ambito.
- ▶ Gli ultimi due moduli sono destinati a partecipanti che nel 2008 abbiano già completato i corsi fondamentali *PM in Finmeccanica's Way*

Operative Project Controlling (EVMS)	
Obiettivi	Fornire ai partecipanti le conoscenze generali, le tecniche e gli indicatori necessari per analizzare l'andamento della commessa ed in particolare
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le fasi del ciclo di vita della commessa in ottica PMP ▪ Il Modello Finmeccanica di Gestione commesse ▪ Gestione delle entità di controllo (<i>WBS, Control/Cost Account, Work Package</i>) ▪ Pianificazione e controllo tempi e costi ▪ Misurazione dell'avanzamento fisico ▪ La metodologia <i>Earned Value Management System</i> e le direttive Finmeccanica ▪ Analisi degli scostamenti e Reporting
Modalità didattiche	<input type="checkbox"/> Formazione in aula. È prevista l'alternanza tra condivisione di modelli e momenti esperienziali. L'obiettivo delle esercitazioni è di favorire l'applicazione pratica di quanto presentato con particolare riferimento alla realtà aziendale utilizzando casi di studio sviluppati a proposito da Società del Gruppo
Durata	1 gg.
Destinatari	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partecipanti ai corsi PM <i>in FNM's Way Strategic</i> che necessitino di un rafforzamento delle competenze su tali tematiche ▪ Per gli altri partecipanti tali contenuti sono inclusi negli argomenti trattati nei moduli <i>Systemic e Fundamentals</i>

Risk Management	
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><i>Definizione dei rischi</i></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><i>Identificazione dei Rischi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipi e fonti dei rischi, Cause ed effetti dei rischi <p><i>Qualificazione dei Rischi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Probabilità ed impatti <p><i>Quantificazione dei rischi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestione delle <i>contingencies</i> <p><i>Le azioni di mitigazione ed il controllo</i></p>
Modalità didattiche	<input type="checkbox"/> Formazione in aula. È prevista l'alternanza tra condivisione di modelli e momenti esperienziali. L'obiettivo delle esercitazioni è di favorire l'applicazione pratica di quanto presentato con particolare riferimento alla realtà aziendale utilizzando casi di studio sviluppati a proposito da Società del Gruppo
Durata	1 gg.
Destinatari	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partecipanti ai corsi PM <i>in FNM's Way Strategic</i> che necessitino di un rafforzamento delle competenze su tali tematiche ▪ Per gli altri partecipanti tali contenuti sono inclusi negli argomenti trattati nei moduli <i>Systemic</i> e <i>Fundamentals</i>

Phase Review	
Obiettivi	<p>Identificare i principali fattori che possono portare ad una situazione di crisi in tutte le fasi costitutive di un progetto attraverso la metodologia della <i>Phase Review</i>.</p> <p>Esaminare, inoltre, le misure da adottare per il recupero del progetto stesso.</p>
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il processo di Phase Review e le direttive Finmeccanica relative ▪ Le diverse tipologie di Phase Review ▪ I ruoli della Phase Review: PM, Assessor, Supplier, Chairperson ▪ I deliverable previsti ▪ Le modalità operative di applicazione delle Phase Review
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>
Durata	1 gg.
Destinatari	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partecipanti ai corsi PM <i>in FNM's Way Strategic</i> che necessitino di un rafforzamento delle competenze su tali tematiche ▪ Per gli altri partecipanti tali contenuti sono inclusi negli argomenti trattati nei moduli <i>Systemic</i> e <i>Fundamentals</i>

Economics e Value Management

Obiettivi

Fornire le conoscenze principali ad una popolazione con background formativo ed esperienziale prevalentemente tecnico necessarie a comprendere i principi di funzionamento della gestione economico-finanziaria relativamente alle commesse ed in particolare le metodologie per la creazione di valore

Contenuti

- Introduzione: produrre a commessa
- La creazione del valore: elementi base
- La creazione del valore: ottimizzazione del capitale investito e del capitale circolante
- Le specificità dell'accounting per commessa per il controllo di gestione
- Operatività aziendale e rilevazione contabile degli eventi
- Le rilevazioni contabili nei prospetti di sintesi: conto economico e stato patrimoniale
- L'analisi dei flussi finanziari desumibile dai prospetti di sintesi
- La lettura dei principali prospetti di sintesi e di bilancio
- Il *Value-based Management*
- Il Controlling Industriale

Modalità didattiche

- Formazione *blended*** attraverso
 - 8 moduli fruibili *on-line* usufruibili attraverso il Portale Finmeccanica inquadrabili all'interno di due aree di competenze principali: gli elementi fondamentali di accounting e la creazione del valore e l'accounting di commessa. Sulla base delle competenze riscontrate, sono possibili percorsi logici di fruizione del corso a seconda dei risultati dell'assessment iniziale
 - 2 giornate di aula relative, rispettivamente, la prima all'applicazione in una business simulation delle tematiche di Value-based Management (attraverso l'applicazione della metodologia Finmeccanica e tool VALCOM), mentre la seconda giornata è dedicata alle tematiche di Controlling Industriale

Durata

- Fino a 8 moduli *on-line* ed due giornate in aula

Destinatari

- Tutti i partecipanti che necessitino di un rafforzamento delle competenze su tali tematiche

Industrial Engineering e Operations	
Obiettivi	Fornire ai PM le conoscenze di Industrial Engineering, Operations, Supply Chain Management necessarie per interfacciarsi al meglio con i responsabili funzionali di tali aree, tenendo in considerazione i loro requisiti, obiettivi e vincoli fino dalle fasi iniziali della commessa
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principi di Supply Chain Management ▪ Logiche di Operations ▪ Processo di pianificazione e programmazione della produzione ▪ Organizzazione dei flussi produttivi e tecniche di Lean manufacturing ▪ Controllo avanzamento della produzione ▪ Expediting dei fornitori e terzisti ▪ Tempi e metodi ed Ingegneria di processo
Modalità didattiche	<input type="checkbox"/> Formazione <i>esperienziale</i> attraverso l'applicazione operativa dei concetti appresi e la verifica in stabilimenti produttivi del Gruppo delle tecniche e metodologie utilizzate. Le metodologie didattiche prevedono sia la formazione in aula (lezioni con esercitazioni, casi di studio, discussioni esperienziali, testimonianze) sia attività di insegnamento presso impianti produttivi (shop floor).
Durata	<input type="checkbox"/> 5 giornate su due moduli (3+2 gg.) che si svolgeranno, soprattutto per i secondi moduli, presso stabilimenti produttivi
Destinatari	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Circa 40-50 PM partecipanti all'edizione 2008 operanti in aziende manifatturiere

Project Work	
Obiettivi	Applicazione esperienziale attraverso la raccolta di dati reali dal campo, l'analisi comparativa identificando le migliori pratiche e criticità e la generazione di linee guida e proposte di miglioramento. Tale approccio va nella linea guida delineata dal PMP della condivisione e scambio delle esperienze e migliori pratiche e nella capitalizzazione della conoscenza (Knowledge Management)
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo delle Competenze per l'applicazione reale dei concetti trasferiti durante il PMP (come implementare operativamente le tematiche trattate nei corsi di aula) ▪ Gestione della conoscenza che, grazie ad un approccio inter-aziendale, punta allo sviluppo e diffusione di nuova conoscenza su temi selezionati e/o alla diffusione delle migliori pratiche già presenti in alcune Aziende. ▪ Miglioramento della cultura di Project Management, grazie all'implementazione/ridisegno di processi e strumenti di PM e contributo alla creazione di una Community dei PM del Gruppo ▪ I contenuti possono essere relativi alle metodologie di Project Management, alla formazione a regime nel 2010, agli strumenti di condivisione della conoscenza, alla definizione dei modelli organizzativi per commessa (IPT, PMO, etc.)
Modalità didattiche	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Team misti composti da colleghi di Aziende, Settori di Business diversi con competenze nel campo del Project Management differenti (pianificazione, controllo, <i>risk management</i>, <i>value management</i>, etc.). Ciascun team sarà seguito da un tutor accademico (Politecnico di Milano) responsabile dell'approccio metodologico e didattico e da uno o più tutor aziendali (colleghi di seniority ed esperienza significativa sulle tematiche in ambito)
Durata	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Circa 5-6 mesi di cui i primi due per la raccolta dei dati ed i successivi per l'elaborazione dei PW
Destinatari	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Circa 25-30 PM partecipanti all'edizione 2008

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 Sperimentale (Finmeccanica's Way)
 - 4.2 Area Tecnico Specialistica
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
6. Benefici attesi

4.3 Area Comportamentale

OBIETTIVI

- ▶ Questa parte del percorso formativo intende supportare i partecipanti nell'acquisizione e nel rafforzamento dei comportamenti e delle competenze essenziali per la gestione di un progetto in un contesto complesso e multi-culturale.
- ▶ In particolare, il corso intende sviluppare la consapevolezza dei ruoli del *Project Management*, delle dimensioni organizzative e dei comportamenti/competenze necessari per lavorare in maniera efficace in un team di progetto.

MODULI

- i. **Effective Communication (and Teamworking in Multi-cultural environments)**
- ii. **Negotiation at its best**
- iii. **Having Influence (Leadership)**

EDIZIONI STIMATE

- ▶ Sono stimate circa 8-9 edizioni del modulo sulla negoziazione, 4-5 edizioni del modulo Effective Communication e 2 edizioni del modulo relativo alla leadership

Effective Communication & Teamwork in Multi-cultural environments	
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 • Tecniche ed approcci per la comunicazione efficace • Focus sull'importanza dell'integrazione delle conoscenze e sulla valorizzazione delle diversità come leve per il raggiungimento del risultato.
Modalità didattiche	<p><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.</p>
Durata	<p><input type="checkbox"/> 2 gg.</p>
Destinatari	<p><input type="checkbox"/> Tutti i partecipanti che necessitino di un rafforzamento delle competenze su tali tematiche.</p>

4.3.ii Area Comportamentale

Negotiation at its best

Obiettivi	<p>Obiettivo del corso è fornire le conoscenze e gli strumenti per sviluppare le competenze sistemiche di negoziazione e sviluppare l'abilità di applicarle in un ampio spettro di situazioni.</p> <p>Tali strategie sono metodologie provate che costruiscono confidenza e migliorano i risultati delle negoziazioni.</p> <p>Il corso intende fornire gli strumenti teorico-pratici per "sviluppare" la capacità di gestire efficacemente situazioni che portano a contrasti o potenziali conflitti sia dentro i team di commessa sia nelle relazioni tra il team ed il resto dell'organizzazione, cercando margini per la negoziazione e impostazione di accordi mutuamente graditi a tutte le parti in ambito. Ciò crea valore sia dentro il team di progetto che nelle relazioni entro e fuori l'organizzazione.</p>
Contenuti	<ul style="list-style-type: none">• Le otto linee guida per preparare adeguatamente una negoziazione• Tecniche di negoziazione: competitiva vs. cooperativa• Le strategie e tattiche per aiutare a gestire più efficacemente il processo negoziale e migliorare sensibilmente i risultati della negoziazione• Le competenze di comunicazione correlate alla negoziazione• La comprensione e gestione dei 6 principi fondamentali della persuasione etica
Modalità didattiche	<p><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.</p>
Durata	<p><input type="checkbox"/> 2 gg.</p>
Destinatari	<p><input type="checkbox"/> Tutti i partecipanti che necessitino di un rafforzamento delle competenze su tali tematiche.</p>

Having Influence (Leadership)	
Obiettivi	<p>Obiettivo del corso è la creazione della consapevolezza sulle proprie capacità di leadership, specialmente per quanto riguarda la capacità di influenzare gli altri, creare opportunità di condivisione e processi efficaci di <i>decision making</i>.</p> <p>A tal fine il corso intende fornire gli strumenti teorico-pratici per "sviluppare" la capacità di assertività, essere credibili e capaci di influenzare, comprendendo, in particolare all'intero di un gruppo di lavoro, i comportamenti efficaci ed assertivi e e quelli negativi o non efficaci ed attivare i processi per migliorare la capacità di influenzare e guadagnare consenso nel team.</p>
Contenuti	<ul style="list-style-type: none"> • Le attività di influenza e gli stili sociali nel team e negli interlocutori • Tecniche di comunicazione per la persuasione e modelli di riferimento • Linguaggio persuasivo, persuasione emozionale, costruzione di rapporti, guadagno dell'attenzione • Esercitazione di gruppo Spider Web sul linguaggio persuasivo : • La verifica e l'analisi dei modelli personali di <i>decision making</i> e come essi sono percepiti sulla base dell'auto-analisi e l'osservazione di terzi
Modalità didattiche	<p><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.</p>
Durata	<p><input type="checkbox"/> 2 gg.</p>
Destinatari	<p><input type="checkbox"/> Tutti i partecipanti 2008 che necessitino di un rafforzamento delle competenze su tali tematiche.</p>

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 Finmeccanica's Way
 - 4.2 Area Tecnico Specialistica
 - 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.

Il corso di preparazione alla certificazione PMI è suddiviso in due moduli di durata pari a 5 gg. (3 di teoria e 2 di simulazione dell'esame, intervallati da una tutorship a distanza per la preparazione), mentre il corso di preparazione alla certificazione IPMA prevede un modulo unico di 3 gg. di aula.

DESTINATARI

- ▶ Saranno coinvolti circa 70 partecipanti nel processo di certificazione delle Competenze di PM. La selezione dei partecipanti guidata dai requisiti stringenti su esperienza e ruoli stabiliti dagli Enti Certificatori (PMI ed IPMA), peraltro già applicati nel PMP edizione 2008.

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

- ▶ 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)

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 Sperimentale (Finmeccanica's Way)
 - 4.2 Area Tecnico Specialistica
 - 4.3 Area Comportamentale
 - 4.4 Area Certificazione
5. Aziende e partecipanti previsti
 - 5.1 Partecipanti per ruolo
 - 5.2 Partecipanti per inquadramento e Regione
 - 5.3 Partecipanti per Azienda
 - 5.4 Dettaglio partecipanti per sito (di ciascuna Azienda coinvolta)
6. Benefici attesi

5.1 Partecipanti per ruolo

- ▶ L'iniziativa complessiva prevede, in una prima stima di massima effettuata, l'accesso alla formazione di circa **485 dipendenti** italiani (Impiegati e Quadri) operanti nel processo "end-to-end" di gestione programmi/commesse, di cui 377 saranno coinvolti per la prima volta nell'iniziativa. A ciò si aggiungono circa 80 colleghi esteri e circa 50 Dirigenti.
- ▶ Il percorso coinvolge tutti i ruoli principali dei Team di Commessa con i diversi livelli di seniority, sia più operativi (Assistant PM, Planner, Analyst, etc.) sia più gestionali (PM Senior, Program Manager, Controller di Programma, Risk Manager, etc.).

Partecipanti per Ruolo	Nuovi Partecipanti	Partecipanti al PMP 2008	Totale
SENIOR PROGRAM MANAGER	8	1	9
PROGRAM MANAGER	51	5	56
	59	6	65
SENIOR PROJECT MANAGER	36	30	66
PROJECT MANAGER	131	60	191
ASSISTANT PROJECT MANAGER	80	10	90
	247	100	347
SENIOR PROJECT CONTROLLER	5	1	6
PROJECT CONTROLLER	21		21
	26	1	27
SENIOR CONTRACT MANAGER	12	1	13
CONTRACT MANAGER	14		14
	26	1	27
SENIOR CONTROL ACCOUNT MANAGER	6		6
CONTROL ACCOUNT MANAGER	11		11
	17	0	17
RISK ANALYST	2		2
	2	0	2
TOTALE	377	108	485

1.2 Partecipanti per Inquadramento e Regione

PARTECIPANTI PER INQUADRAMENTO

IMPIEGATI 283

Nuovi Partecipanti	236
Ex PMP 2008	47

QUADRI 202

Nuovi Partecipanti	141
Ex PMP 2008	61

TOTALE 485

Nuovi Partecipanti	377
Ex PMP 2008	108

Partecipanti per Regione	Nuovi Partecipanti	Partecipanti al PMP 2008	Totale
Abruzzo	2		2
Basilicata	1		1
Campania	60	18	78
Friuli Venezia Giulia	7	2	9
Lazio	72	23	95
Liguria	53	25	78
Lombardia	76	19	95
Piemonte	63	11	74
Puglia	1		1
Sicilia	2		2
Toscana	36	8	44
Veneto	4	2	6
	377	108	485

1.3 Candidati alla Certificazione

Saranno coinvolti circa **70** partecipanti nei corsi di preparazione all'esame di Certificazione delle Competenze con gli Enti più accreditati a livello internazionali (PMI ed IPMA)*, di cui

- ▶ **IPMA** circa **10**
- ▶ **PMI** circa **60**

La selezione dei partecipanti è guidata dai requisiti stabiliti dagli Enti Certificatori. Al momento sono stati identificati dalle Aziende 30 nominativi, di cui:

- ▶ **12** **Impiegati**
- ▶ **18** **Quadri**

* **PMI** – *Project Management Institute*
IPMA – *International Project Management Association*

1.4 Partecipanti per Azienda

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

Italia – Impiegati e Quadri

<i>Azienda</i>	<i>Nuovi Partecipanti</i>	<i>Partecipanti al PMP 2008</i>	<i>Totale</i>
AGUSTAWESTLAND	35	7	42
ALENIA AERMACCHI	18	8	26
ALENIA AERONAUTICA	80	22	102
ALENIA AERONAVALI	2	1	3
ANSALDO ENERGIA	15	7	22
ANSALDO FUEL CELLS	1		1
ANSALDO NUCLEARE	4	3	7
ANSALDO STS	24	7	31
ANSALDOBREDA	21	7	28
ELSAG DATAMAT	27	10	37
FINMECCANICA GROUP REAL ESTATE	2		2
FINMECCANICA GROUP SERVICES	3	2	5
MBDA ITALIA	20	1	21
OTO MELARA	6	3	9
SEICOS	2	2	4
SELEX COMMUNICATIONS	29	10	39
SELEX GALILEO	60	9	69
SELEX SERVICE MANAGEMENT	2	1	3
SPACE SOFTWARE ITALIA	1		1
SUPERJET INTERNATIONAL	2	1	3
TELESPAZIO	13	7	20
WASS	10		10
	377	108	485

1.5 Partecipanti per Azienda e per Sito

Di seguito i partecipanti per ciascun Sito delle Aziende coinvolte.

Azienda			N. Totale partecipanti	
AGUSTAWESTLAND			42	
N. Partecipanti per sito	Cascina Costa	Sesto Calende		
Partecipanti al PMP 2008	7			
Nuovi Partecipanti	29	6		

Azienda		N. Totale partecipanti	
ALENIA AERMACCHI		26	
N. Partecipanti per sito	Venegono Superiore		
Partecipanti al PMP 2008	8		
Nuovi Partecipanti	18		

Azienda							N. Totale partecipanti	
ALENIA AERONAUTICA							102	
N. Partecipanti per sito	Caselle	Casoria	Napoli	Nola	Pomigliano	Torino		
Partecipanti al PMP 2008	1			1	11	9		
Nuovi Partecipanti	8	1	2	4	26	39		

Azienda		N. Totale partecipanti	
ALENIA AERONAVALI		3	
N. Partecipanti per sito	Venezia		
Partecipanti al PMP 2008	1		
Nuovi Partecipanti	2		

1.5 Partecipanti per Azienda e per Sito

Di seguito i partecipanti per ciascun Sito delle Aziende coinvolte.

<i>Azienda</i>			<i>N. Totale partecipanti</i>
ANSALDO ENERGIA			22
<i>N. Partecipanti per sito</i>	Genova	Uffici di Milano	
<i>Partecipanti al PMP 2008</i>	7		
<i>Nuovi Partecipanti</i>	14	1	

<i>Azienda</i>		<i>N. Totale partecipanti</i>
ANSALDO FUEL CELLS		1
<i>N. Partecipanti per sito</i>	Genova	
<i>Partecipanti al PMP 2008</i>		
<i>Nuovi Partecipanti</i>	1	

<i>Azienda</i>		<i>N. Totale partecipanti</i>
ANSALDO NUCLEARE		7
<i>N. Partecipanti per sito</i>	Genova	
<i>Partecipanti al PMP 2008</i>	3	
<i>Nuovi Partecipanti</i>	4	

<i>Azienda</i>				<i>N. Totale partecipanti</i>
ANSALDO STS				31
<i>N. Partecipanti per sito</i>	Genova	Napoli	Torino	
<i>Partecipanti al PMP 2008</i>	2	5		
<i>Nuovi Partecipanti</i>	5	17	2	

1.5 Partecipanti per Azienda e per Sito

Di seguito i partecipanti per ciascun Sito delle Aziende coinvolte.

Azienda			N. Totale partecipanti	
ANSALDOBREDA			28	
N. Partecipanti per sito	Napoli	Pistoia		
Partecipanti al PMP 2008	1	6		
Nuovi Partecipanti	10	11		

Azienda								N. Totale partecipanti	
ELSAG DATAMAT								37	
N. Partecipanti per sito	Genova Campi	Genova Hermada	Genova Puccini	Genova	Milano Assago	Roma Laurentina	Roma Naide		
Partecipanti al PMP 2008			3	1		6			
Nuovi Partecipanti	1	1	5	3	1	14	2		

Azienda			N. Totale partecipanti	
FINMECCANICA GROUP REAL ESTATE			2	
N. Partecipanti per sito	Roma			
Partecipanti al PMP 2008				
Nuovi Partecipanti	2			

Azienda			N. Totale partecipanti	
FINMECCANICA GROUP SERVICES			5	
N. Partecipanti per sito	Roma			
Partecipanti al PMP 2008	2			
Nuovi Partecipanti	3			

1.5 Partecipanti per Azienda e per Sito

Di seguito i partecipanti per ciascun Sito delle Aziende coinvolte.

Azienda
MBDA ITALIA
N. Totale partecipanti
21

<i>N. Partecipanti per sito</i>	La Spezia	Roma
<i>Partecipanti al PMP 2008</i>		1
<i>Nuovi Partecipanti</i>	3	17

Azienda
OTO MELARA
N. Totale partecipanti
9

<i>N. Partecipanti per sito</i>	BRESCIA	LA SPEZIA
<i>Partecipanti al PMP 2008</i>		3
<i>Nuovi Partecipanti</i>	3	3

Azienda
SEICOS
N. Totale partecipanti
4

<i>N. Partecipanti per sito</i>	Roma
<i>Partecipanti al PMP 2008</i>	2
<i>Nuovi Partecipanti</i>	2

Azienda
SELEX COMMUNICATIONS
N. Totale partecipanti
39

<i>N. Partecipanti per sito</i>	Catania	Chieti	Firenze Barsanti	Genova Fiumara	Genova Via Giotto	Genova Via Negrone	Latina	Pomezia
<i>Partecipanti al PMP 2008</i>			2	3		3		2
<i>Nuovi Partecipanti</i>	1	2	3	6	1	6	2	8

1.5 Partecipanti per Azienda e per Sito

Di seguito i partecipanti per ciascun Sito delle Aziende coinvolte.

<i>Azienda</i>		<i>N. Totale partecipanti</i>						
SELEX GALILEO		69						
<i>N. Partecipanti per sito</i>	Campi Bisenzio	Caselle	Milano G.B. Grassi	Milano MTF	Nerviano	Palermo	Pomezia	Ronchi dei Legionari
<i>Partecipanti al PMP 2008</i>		1	1	1	2		2	2
<i>Nuovi Partecipanti</i>	12	14	3	3	12	1	8	7

<i>Azienda</i>		<i>N. Totale partecipanti</i>
SELEX SERVICE MANAGEMENT		3
<i>N. Partecipanti per sito</i>	Roma	
<i>Partecipanti al PMP 2008</i>	1	
<i>Nuovi Partecipanti</i>	2	

<i>Azienda</i>		<i>N. Totale partecipanti</i>
SPACE SOFTWARE ITALIA		1
<i>N. Partecipanti per sito</i>	Taranto	
<i>Partecipanti al PMP 2008</i>		
<i>Nuovi Partecipanti</i>	1	

<i>Azienda</i>		<i>N. Totale partecipanti</i>
SUPERJET INTERNATIONAL		3
<i>N. Partecipanti per sito</i>	Marcon	
<i>Partecipanti al PMP 2008</i>	1	
<i>Nuovi Partecipanti</i>	2	

1.5 Partecipanti per Azienda e per Sito

Di seguito i partecipanti per ciascun Sito delle Aziende coinvolte.

<i>Azienda</i>			<i>N. Totale partecipanti</i>	
TELESPAZIO			20	
<i>N. Partecipanti per sito</i>	Matera	Roma		
<i>Partecipanti al PMP 2008</i>		7		
<i>Nuovi Partecipanti</i>	1	12		

<i>Azienda</i>		<i>N. Totale partecipanti</i>	
WASS		10	
<i>N. Partecipanti per sito</i>	Livorno		
<i>Partecipanti al PMP 2008</i>			
<i>Nuovi Partecipanti</i>	10		

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
5. Aziende e partecipanti previsti
6. Benefici attesi

6. Benefici Attesi: impatti e valore aggiunto previsto



L'iniziativa, come nel 2009, 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 delle varianti contrattuali
- ▶ Rispetto degli impegni contrattuali e riduzione del rischio di penali