



Crispin Piney

EARNED BENEFIT PROGRAM MANAGEMENT

Editore:	CRC Press-Taylor & Francis Group (2018)	Anno:	2018 (1ª edizione)
ISBN-13:	978-1-138-03312-2	Pagine:	394
Lingua:	Inglese	Prezzo:	€ 80,18

Recensione

Il libro, scritto da un riconosciuto esperto internazionale nel *portfolio/program/project management*, si pone l'obiettivo di introdurre una metodologia che individui in modo sufficientemente oggettivo l'avanzamento nel raggiungere l'insieme dei benefici che un progetto (o meglio: un programma o anche un portfolio) si è prefissato.

Anche dal titolo è forte il richiamo alla collaudata tecnica dell'EVM (*earned value management*), ampiamente divulgata dal compianto Russel Archibald (anche se originariamente era una metodica prescritta oltre 50 anni fa dal Dipartimento della Difesa USA ai suoi fornitori di sistemi).

Solo che ora l'attenzione è focalizzata sui benefici (*benefit*) e/o sugli effetti (*outcome*) e non sui risultati (*output*) del progetto/programma/portfolio.

In questa ottica, la metodica ora suggerita si allinea al pensiero dei più importanti "guru" del settore, che hanno spostato giustamente l'enfasi dal controllo ai benefici attesi/raggiunti. Un esempio ora particolarmente calzante è il PNRR, di cui tanto si parla (e su cui si comincia a operare, anche per la sua *governance*) in questi ultimi mesi¹.

Il libro, adeguatamente ponderoso dato l'obiettivo che si è posto, dopo una premessa che illustra il contesto applicativo e dimostra la necessità della metodica proposta, si articola in 15 capitoli. Di questi i più interessanti/innovativi sono il capitolo 4 (*Building an Integrated Business Model*) e il capitolo 5 (*Calculating the Model*), quest'ultimo particolarmente ampio, mentre i capitoli 12 (*Implementation tracking - earned benefit*), 13 (*Business key performance indicators*) e 14 (*Stakeholder Analysis*) illustrano la solidità del modello proposto. Si completa con un "Finale" e una appendice (*Carrying out the calculations*) dedicata a fornire un modello di calcolo piuttosto complesso su un foglio elettronico.

Un esauriente glossario, un'ampia bibliografia e un indice analitico agevolano la lettura e la ricerca di eventuali approfondimenti.

Punti di forza del libro

Il metodo proposto ed esaurientemente illustrato (anche con un esempio) fornisce un approccio per

dare una risposta sufficientemente obiettiva a chi (*owner, sponsor, stakeholder*) è interessato a quanto ci si sta avvicinando al raggiungimento dei benefici attesi, durante la realizzazione del portfolio/programma/progetto. Se applicato pervasivamente (o almeno sui progetti più significativi) il metodo può dare chiare indicazioni, attraverso i relativi KPI, per le decisioni da prendere sul proseguimento o correzioni di rotta (o anche drastiche cancellazioni) al portfolio messo sotto esame. Date le statistiche nel settore dei progetti, gli ingenti investimenti intrapresi/dati intraprendere, con l'impegno significativo di risorse finanziarie e organizzative, potrebbero essere opportunamente resi più efficaci (oltre che più efficienti).

Punti meno convincenti

Come ovvio, il modello proposto è significativamente oneroso per le strutture che lo dovrebbero applicare, lasciando anche qualche spazio discrezionale nella assegnazione dei "pesi" da assegnare ai singoli componenti progettuali per la relativa individuazione di impatto sui benefici attesi. Ma anche il modello EVM, da cui trae le mosse, non è stato certo di facile introduzione (articolazione in WBS, applicazione di strumenti di schedulazione PERT/CPM, criteri per la misura dettagliata dell'avanzamento ecc.)!

Si tratta di valutare se qualche strumento più nuovo e magari più adeguato al contesto VUCA in cui oramai si opera nel campo dei progetti possa dare indicazioni analoghe con minore impegno/strutturazione progettuale (ma ci sono forti dubbi).

Conclusioni

I lettori più interessati dovrebbero essere i portfolio/program/project manager "maturi" che mirano ad applicare (magari selettivamente) il metodo proposto, per dare ai propri sponsor/stakeholder un quadro ragionevolmente oggettivo dell'effettivo avanzamento verso i benefici attesi. Certo che anche i componenti dell'Alta Direzione aziendale (privata o pubblica) potrebbero essere spinti ad avere una migliore comprensione su come e se si stiano raggiungendo gli obiettivi che li hanno convinti a intraprendere significativi investimenti che, alla fine, ricadono sotto la loro responsabilità.

Federico Minelle

¹ Per il piano italiano v. <https://italiadomani.gov.it/it/home.html/>.