

NOTIZIE PER IL PM a cura di Federica Polce

Antonio Bonetti ha recentemente pubblicato sul suo blog un interessante articolo dal titolo **“L'applicazione della tecnica Earned Value Management ai regimi di aiuto e alle azioni alle persone dei PR FSE Plus”**. Nel testo si pone in evidenza come si possa applicare la tecnica Earned Value Management (EVM) anche alle azioni di *policy* in cui sono articolati i Programmi Regionali (PR) FESR e FSE (Fondo Sociale Europeo) Plus.

Va considerato, tuttavia, che alcune azioni di *policy*, per loro natura, si prestano meglio all'applicazione dell'EVM, e in taluni casi l'efficacia e i risultati vengono anche a dipendere da fattori non controllabili dall'operatore pubblico. La tecnica Earned Value Management (anche definita *Earned Value Analysis*), non a caso, è sempre stata applicata principalmente nel settore militare e aerospaziale, in quello delle costruzioni e per il controllo e il monitoraggio della realizzazione di opere pubbliche, per cui si può applicare più facilmente a progetti interni alle organizzazioni pubbliche di “capacitazione istituzionale” e/o volti a migliorare le procedure amministrative o a progetti esterni di natura infrastrutturale. La lettura dell'avanzamento dei progetti di pubblica utilità cofinanziati dai Fondi Strutturali è più complessa nel caso di regimi di aiuto volti a sostenere la competitività del sistema produttivo (sussidi per la creazione di nuove imprese, sussidi per sostenere gli investimenti delle PMI e/o di imprese sociali cofinanziati dal FESR o anche sussidi alle imprese per salvaguardare i livelli occupazionali cofinanziati da FSE Plus) o “azioni alle persone” cofinanziate da FSE Plus, come, ad esempio, azioni per sostenere l'inserimento occupazionale, forme di work experience e altre azioni volte a sostenere i livelli occupazionali. L'articolo mostra come si possano superare le difficoltà che si riscontrano nel caso di “azioni alle persone” per cause connesse alla disponibilità parziale di una base informativa consolidata funzionale alla corretta identificazione dei costi unitari “a budget” degli output sulla base dei quali stimare a priori correttamente i valori target da raggiungere e come non sia mai facile fornire una valutazione oggettiva della performance dei soggetti attuatori per queste azioni, in quanto la capacità di raggiungere o meno i valori target degli indicatori di realizzazione viene a dipendere da molteplici fattori esterni, non controllabili dall'operatore pubblico. Info: <http://www.bonetti4reforms.com/>

Sempre in tema di Earned Value Management, il medesimo autore illustra nei due articoli **“Monitoraggio e valutazione dei progetti: la tecnica dell'Earned Value Management”** e **“Monitoraggio e valutazione delle azioni di policy cofinanziate dai Fondi Strutturali: l'applicazione della tecnica Earned Value Management”** come tale tecnica sia idonea per l'analisi del monitoraggio e la valutazione dei progetti al posto dell'utilizzo degli indicatori di efficienza ed efficacia (capacità di realizzare gli output programmati all'inizio e capacità di spendere le risorse). Il limite dell'approccio tradizionale, infatti, è quello di formulare dei giudizi su avanzamento fisico, avanzamento finanziario e avanzamento procedurale. La tecnica di controllo Earned Value Management, invece, si fonda su un approccio integrato, nel senso che tiene insieme il controllo sull'avanzamento di attività e di output da produrre, sul rispetto delle scadenze principali indicate nel cronoprogramma e sulla capacità di tenere sotto controllo i costi in corso d'opera, in modo che al termine non vi siano sforamenti del budget e che, qualora vi siano delle economie di risorse, queste siano dovute, com'è desiderabile, a un'elevata efficienza complessiva. Il tutto può calarsi nelle azioni di policy che costituiscono l'ossatura dei Programmi di spesa cofinanziati dai Fondi Strutturali perché consente di tenere insieme la verifica dell'efficacia delle azioni, la verifica dell'efficienza amministrativa e anche quella dell'efficienza operativa. Considerando la definizione delle tre variabili chiave di questa tecnica e delle due variabili di scostamento (Cost Variance e Schedule Variance), essa consente di rendere più agevole per tutti la comprensione della reportistica di monitoraggio, contribuendo così a rafforzare la trasparenza sull'attuazione delle azioni di policy e delle operazioni ammesse a beneficio. Info: <http://www.bonetti4reforms.com/>

L'applicazione sperimentale dell'Earned Value Management si completa, infine, nel monitoraggio dei risultati interni nel ciclo della performance con l'articolo **“Il “ciclo della performance”, il monitoraggio dei risultati interni e la tecnica dell'Earned Value Management”**. Partendo da alcune criticità nella misurazione della performance delle organizzazioni pubbliche italiane, oltre a sollecitare una maggiore attenzione alla necessità di differenziare adeguatamente valutazione delle routine organizzative e valutazione dei progetti, l'autore propone un approccio al controllo dell'avanzamento dei progetti che consente di tenere simultaneamente conto di attuazione fisica degli interventi, capacità di rispettare il cronoprogramma di attività iniziale e le relative scadenze e di gestire al meglio gli input, in primis le risorse finanziarie. <http://www.bonetti4reforms.com/>

Nell'ambito delle attività professionali non regolamentate, la **commissione tecnica Servizi** ha di recente realizzato un **nuovo documento dedicato al project manager**. La nuova norma, la UNI 11648, definisce i requisiti relativi a questa attività professionale. Tali requisiti sono specificati, a partire dai compiti e dalle attività specifiche e dall'identificazione dei relativi contenuti, in termini di conoscenze e abilità, anche al fine di identificarne chiaramente il livello di autonomia e responsabilità in coerenza con il Quadro Nazionale delle Qualificazioni (QNO). Sono, inoltre, espressi in maniera tale da agevolare e contribuire a rendere omogenei e trasparenti, per quanto possibile, i relativi processi di valutazione della conformità. Le competenze del project manager sono relative al contesto di progetto e sono competenze tecnico-metodologiche di project management e comportamentali. Fra le competenze relative al contesto di progetto - nella norma - sono in particolare riportate quelle relative alle pratiche integrate di project management declinate nella UNI ISO 21502:2021, e fra le competenze relative alle pratiche di project management quelle previste dalle pratiche gestionali di project management secondo la stessa norma. Info: <https://isipm.org/>

Il 13 gennaio, la **Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana** (SUPSI), organizzatrice del 4° Project Management Forum, ha chiesto di presentare proposte di intervento in vista della conferenza sul tema **“Progetti sostenibili o sostenibilità della progettazione?”** che si terrà ad ottobre 2023. Si invitano professionisti e organizzazioni a fornire la propria esperienza e impressioni partecipando con proposte e abstract come relatori al PM Forum, entro il 31 marzo 2023. Info: <https://www.supsi.ch/>

Il 17 gennaio, **PM World** ha annunciato il rinnovo dell'alleanza strategica con l'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM). I leader delle due organizzazioni hanno firmato un nuovo **“2023 Memorandum of Understanding for Cooperation and Mutual Support”**. Un accordo di cooperazione originale era stato firmato nel 2021. Secondo i termini dell'accordo, PM World continuerà, tra l'altro, a promuovere la conferenza annuale di ISIPM “PMexpo”, a pubblicare articoli sulle attività di ISIPM e a fornire gli abbonamenti alla PM World Library per tutti i membri ISIPM; d'altro canto, ISIPM ha accettato di continuare a identificare il PMWJ come partner e pubblicare il logo PMWJ sul sito ISIPM della conferenza PMexpo, a fornire notizie e informazioni a PM World nonché a identificare PM World come partner strategico. Il rapporto è stato molto fruttuoso l'anno scorso, con diverse centinaia di membri ISIPM registrati nella PM World Library. Info: <https://pmworldjournal.com/>

Il 1° febbraio, **ISIPM**® (Istituto Italiano di Project Management) ha organizzato il webinar dal titolo **“La valutazione di congruità dei progetti ICT del PNRR”**. Il PNRR, come è noto, non ha solo a che fare con le prassi di governo degli investimenti pubblici nazionali, ma deve essere coerente con gli approcci a livello europeo, tipicamente più orientati all'efficacia ed efficienza dei processi piuttosto che al rispetto pedissequo di procedure amministrative verticalizzate e spesso non integrate tipiche del nostro contesto nazionale. Gli indirizzi forniti dal governo centrale della PA spingono ora nella direzione giusta. Ogni intervento ICT del PNRR (diretto o strumentale che sia ad altri ambiti) deve essere giudicato congruo in partenza (ex-ante), essere gestito in modo flessibile e trasparente (change requests, agile processes) e rendicontato in modo certo e verificabile (ex-post). Il project management fornisce tecniche di pianificazione e controllo la cui adozione diventa un asset strategico improrogabile per garantire equi processi e fluidità di erogazione e fatturazione dei fornitori nelle iniziative ICT del PNRR. Il webinar ha illustrato un modello e un approccio per la valorizzazione economica preventiva e consuntiva di interventi ICT esternalizzati dalla Pubblica Amministrazione che sia coerente con il quadro normativo degli appalti di riferimento. Info: www.isipm.org

Il 16 febbraio, **ISIPM**® (Istituto Italiano di Project Management) ha organizzato il webinar dal titolo **“Esempi di Project Management dall'antica Roma al Rinascimento”**. Scopo del webinar è stato quello di illustrare come i principi base e le buone pratiche di project management si possono trovare già nei testi di molti secoli fa, dal “De bello gallico” alla “Regola di San Benedetto”; inoltre nelle opere e nelle azioni di alcuni grandi del passato (ad esempio Filippo Brunelleschi) possiamo trovare le caratteristiche e i comportamenti organizzativi tipici di un project manager. Info: www.isipm.org

EVENTI & SEMINARI

Il 21 febbraio, **PMI**® (Project Management Institute) **Central Italy Chapter** prosegue l'impegno del Comitato Standard Interchapter per offrire incontri e attività di approfondimento degli Standard del PMI®, raccontarne casi d'uso, promuovere il confronto tra gli Standard di PMI® e gli Standard di altre associazioni e organizzazioni e costituire punto di riferimento per l'approfondimento della conoscenza degli stessi sia per singoli project manager che per le Aziende. Nato nel 2020 in seno al CIC, da giugno 2022 il Comitato si è allargato ai volontari del NIC, ed è stato ufficialmente presentato come Comitato Standard Interchapter nel webinar dello scorso 6 settembre 2022. Dopo gli eventi del 25 ottobre “L'importanza del Value Stream” e del 6 dicembre “Process Groups: A Practice Guide”, come prossimo appuntamento verrà presentata una panoramica sui principali contenuti dello Standard for Earned Value Management. Attraverso la sua applicazione, la tecnica dell'EVM consente di misurare in maniera quantitativa le performance di tempi e costi dei progetti, rappresentando un importante strumento a disposizione del project manager per una valutazione dell'andamento del progetto, l'individuazione di eventuali scostamenti rispetto alle baseline di riferimento e la conseguente definizione di azioni correttive o preventive. Il webinar ri-prenderà i concetti di base della tecnica dell'EVM per poi presentare una selezione di approfondimenti tematici specialistici. Info: <https://www.pmi.org>

Il 22 febbraio, a Cagliari, **PMI**® (Project Management Institute) Central Italy Chapter organizza l'evento in presenza dal titolo **“La forma mentis del project manager”**. Un ruolo o un mestiere? Una scelta o una casualità? Metodi o comportamenti? Sono molte le domande che si incrociano sul profilo e le competenze di una professione che sempre più deve rispecchiare la complessità dei progetti stessi. Si cercherà di fornire una risposta andando alla ricerca delle cosiddette “competenze adattive” e, prima fra tutte, la consapevolezza della capacità e delle conoscenze che permettono di comprendere e navigare attraverso contesti diversi e nel cambiamento. Info: <https://www.pmi.org>

Il 23 febbraio, **ISIPM**® (Istituto Italiano di Project Management) organizza l'evento in presenza **"Come nasce un progetto artistico? Come si sviluppa un'idea per farla poi diventare un prodotto concreto?"**. Una semplice idea è comunque composta di parole, perché nella mente si costruiscono le idee usando le parole, parole astratte che poi devono essere convertite in azioni reali. È un processo molto lungo, che necessita di pianificazione e organizzazione. Verrà illustrato, quindi, come l'idea di un film, di una fiction, di un programma televisivo o di uno spettacolo teatrale può diventare realtà. Un processo molto lungo, pieno di imprevisti e ostacoli ma molto sfidante ed entusiasmante. La fantasia che si fa realtà partendo da una semplice idea. Info: www.isipm.org

Il 2 marzo, **ISIPM**® (Istituto Italiano di Project Management) organizza il webinar **"Progetti di innovazione per la sostenibilità"**. Info: www.isipm.org

L'8 marzo, **PGCS** (Project and Program Management Symposium) terrà un webinar gratuito per celebrare il 20° anniversario della pubblicazione di **"Schedule is Different"** che nel 2003 ha presentato al mondo l'**Earned Schedule** (ES). L'ES fornisce controlli di progetto con un metodo che prevede con precisione la probabile data di completamento di un progetto, superando le limitazioni delle tecniche CPM e EVM. Questo evento speciale prevede la partecipazione di otto relatori internazionali, tra cui il creatore dell'ES Walt Lipke e il control manager del progetto Artemis della NASA, Keith Heitzman, oltre ad altri relatori provenienti dall'Europa, dalle Americhe e dall'Australia. Tutti i dettagli sono disponibili sulla pagina dell'evento all'indirizzo: <https://www.pgcs.org.au/library1/2023-es-special-event/>. Il webinar sarà trasmesso due volte. La registrazione è attiva su: <https://www.pgcsymposium.org.au/webinar-series.htm>

Il 23 marzo, **PMI**® (Project Management Institute) organizza la prima edizione della **"Virtual Experience Series 2023"** di PMI per "PMXPO 2023". L'evento offrirà un'eccellente opportunità per guadagnare PDU, ampliare le prospettive sulla gestione dei progetti e connettersi con i colleghi globali nella comunità di gestione dei progetti. Info: <https://www.pmi.org>

Il 23-24 ottobre, la **Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana** (SUPSI) organizzerà presso il Campus Est di Viganello, Lugano, il **Project Management Forum 2023**, giunto oramai alla sua 4ª edizione, sul tema **"Progetti in sostenibilità - Progetti sostenibili o sostenibilità della progettazione?"**. L'evento intende dare il proprio contributo allo sviluppo sostenibile, problema, questo, sempre più attuale e importante in un mondo in continuo cambiamento, affrontando il tema della sostenibilità all'interno del project management attraverso testimonianze, workshop e presentazioni. La sostenibilità del progetto deve diventare un approccio comune relativo alla gestione di progetti, programmi, istituzioni, organizzazioni, persone e altre entità che richiedono produzione, marketing, distribuzione e consegna di prodotti e servizi efficaci ed efficienti, nonché alla responsabilità che tutti gli stakeholder hanno nei confronti della sostenibilità nel ciclo di vita del prodotto. È un dato assodato che la maggior parte dei progetti sta fallendo a causa della mancanza di un piano di sostenibilità appropriato. La filosofia del progetto, la missione, la visione, i valori e gli obiettivi dovrebbero essere completamente articolati e dichiarati nel piano. Nel prossimo futuro si ritiene che l'analisi di sostenibilità sarà cruciale per definire la pertinenza del progetto, la sua accettabilità e la sua fattibilità, determinando il suo successo o meno. Aspetti come analisi finanziaria, analisi dei rischi, della comunicazione, piano operativo, formazione, sviluppo delle risorse umane, aspetti etici del progetto così come approcci ambientali e sociali contribuiranno sempre più a determinare la sua sostenibilità. Info: <https://www.supsi.ch/>

NUOVI TESTI

Mc Lain B. (2023). *Designing Transformative Experiences - A Toolkit for Leaders, Trainers, Teachers, and other Experience Designers*, Berrett-Koehler Publishers

Tapia A., Kirtzman F., Erickson T.R. (2023). *The 5 Disciplines of Inclusive Organizations - How Diverse and Equitable Enterprises Will Transform the World*, Berrett-Koehler Publishers

Brock J. (2023). *The Dojo Coach's Pocket Guide - Maximizing Immersive Learning for Agile Teams*, Berrett-Koehler Publishers

Forsgren R. (2023). *When Graduation's Over, Learning Begins: Lessons for STEM Students and Professionals*, Business expert press

Gasik S. (2023). *Projects, Government, and Public Policy*, CRC Press

Razzak Rumane A. (2022). *Risk Management Applications Used to Sustain Quality in Projects: A Practical Guide*, CRC Press

Ninan J. (2022). *Social Media for Project Management*, CRC Press

Einhorn F. (2022). *Managing Business Projects - The Essentials*, CRC Press

- Adedeji B., Badiru A.B. (2022). *Project Management for Scholarly Researchers Systems, Innovation and Technologies*, CRC Press
- Raynus J. (2023). *Agilizing the Enterprise*, CRC press
- Kraljevic Z. (2023). *Borderless Leadership Global Skills for Personal and Business Success*, CRC press
- Shirley D. (2023). *Project Management for Healthcare*, CRC press
- Poloni P. (2023). *La leadership delle virtù*, FrancoAngeli
- Stroppiana A. (2023). *Monitoraggio e valutazione di azioni per il cambiamento*, FrancoAngeli
- Kozak-Holland M. (2023). *Agile Leadership and the Management of Change: Project Lessons from Winston Churchill and the Battle of Britain*, Multi-Media Publications
- Suchita J.J. (2022). *Leadership for Disaster Resilience: Lessons from India*, Routledge
- Zachara-Szymańska M. (2022). *Global Political Leadership: In Search of Synergy*, Routledge
- Waters S.D., Riordan B.G. (2022). *The Coaching Shift: How A Coaching Mindset and Skills Can Change You, Your Interactions, and the World Around You*, Routledge
- Stothart C. (2022). *Motivation - The Ultimate Guide to Leading Your Team*, Routledge
- Grzesiak M. (2022). *Leadership and Narcissism in the Organization*, Routledge
- Saks M. (2022). *Responsible Leadership Essential to the Achievement of the UN Sustainable Development Goals*, Routledge
- Lee Y. (2022). *Leading Change While Loving People Change Management Insights from the Non-profit Sector*, Routledge
- Bedgood C.J. (2022). *Fit for the Leadership Challenge: The 17 Keys Leaders Need to Win Big in High-Risk Environments*, Routledge
- Walker C. (2022). *Translation Project Management*, Routledge
- Siegel M.E. (2022). *Lessons in Leadership from the White House to Your House*, Routledge
- Angliss K. (2022). *Strategic Portfolio Management In the Multi-Project and Program Organisation*, Routledge
- Clutterbuck D. (2022). *Coaching and Mentoring - A Journey Through the Models, Theories, Frameworks and Narratives of David Clutterbuck*, Routledge
- Anthony McDonnell A., Wiblen S. (2022). *Talent Management - A Research Overview*, Routledge
- Kergel D., Heidkamp-Kergel B., Nørreklit H., Paulsen M. (2022). *Agile Learning and Management in a Digital Age Dialogic Leadership*, Routledge
- Henriksen M., Lundby T. (2023). *Fearless Leadership Managing Fear, Leading with Courage and Strengthening Authenticity*, Routledge
- Renato Civitillo R. (2023). *Management in the Non-Profit Sector - A Necessary Balance between Values, Responsibility and Accountability*, Routledge
- Charles Casto C. (2023). *Extreme Crisis Leadership - A Handbook for Leading Through the Unpredictable*, Routledge
- Albert J., Mills A.J., Novicevic M.M. (2023). *Management and Organizational History - A Research Overview*, Routledge

INFORMAZIONI PER IL MANTENIMENTO DELLE CERTIFICAZIONI DI PM

La lettura del numero 53 della Rivista equivale a 2,5 crediti formativi (per il mantenimento delle certificazioni di PM e per l'iscrizione a ISIPM Professioni) e a 2,5 **PDU** per il mantenimento delle Certificazioni PMI; le PDU vanno ripartite tra le tre categorie del "Talent Triangle" nel modo seguente:

Ways of Working: 1,5 - Power Skills: 0 - Business Acumen: 1

Per registrare le PDU relative alla lettura di un intero numero della rivista, dopo aver selezionato la **tipologia Educa-tion - Read**, occorre inserire le seguenti informazioni:

- *autori: Autori vari*
- *titolo: il Project Manager numero XX/anno, FrancoAngeli*
- *descrizione (opzionale): inserire sommario con elenco articoli OPPURE:*
- *URL (opzionale): inserire link al sommario del numero XX (sul sito dell'editore)*
- *tipi di PDU: ripartire le PDU secondo le tre tipologie come da indicazioni fornite*

Come per tutte le PDU Education è possibile che il PMI richieda, a campione, di fornire specifica documentazione, pertanto si consiglia fortemente di inserire il sommario con l'elenco degli articoli, utilizzando uno dei due campi opzionali.