



Enrico Deidda Gagliardo

## IL VALORE PUBBLICO. LA NUOVA FRONTIERA DELLE PERFORMANCE

Editore: RIREA - Studi di Ricerche di Economia Aziendale

ISBN: 978-88-6659-099-6

Lingua: Italiano

Anno: 2015 (1<sup>a</sup> edizione)

Pagine: 475

Prezzo: € 40,00

Il libro effettua una approfondita analisi storico-scientifica sugli approcci definiti dalle norme e dalle prassi consolidate per una efficace attuazione del ciclo programmazione-controllo-valutazione (PCV) che consente agli enti pubblici territoriali (in sigla ETL) di creare il maggior "valore pubblico" per i propri *stakeholder*.

Lo studio, molto ben documentato e meticolosamente strutturato, inizia con un'approfondita indagine bibliografica a livello nazionale ed internazionale, per analizzare come si è evoluto questo campo di ricerca e quali sono state le sue effettive applicazioni. Ovviamente sono anche esaminati i tentativi italiani in tal senso (più o meno riusciti), a seguito delle più recenti normative orientate al miglioramento ed alla misura delle *performance* della PA: prima e dopo la introduzione del c.d. "ciclo della performance" dovuta a Brunetta (D.Lgs. 150/2009) fino alla c.d. riforma Madia (L. 124/2015, recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche")...

Quale interesse può avere questo libro per gli specialisti di project management?

Se si considera che l'obiettivo finale di un progetto (costituendo anche la sua "stella polare") è ottenere un beneficio per gli *stakeholder*, e se si ricordano le parole di R. D. Archibald nel suo ultimo libro<sup>1</sup> (parafrasando: "non c'è una sicura innovazione senza un buon project management"), si capisce che la definizione e misurazione del valore atteso/conseguito del sopracitato "valore pubblico" dovrebbe costituire il riferimento per tutti coloro che mirano ad innovare seriamente la Pubblica Amministrazione (PA) attraverso validi progetti, tenendo conto di tutte le famiglie di *stakeholder*, interne ed esterne alla PA stessa: cittadini, imprese, organizzazioni sociali ed altre PA.

Il punto cruciale infatti è: come si individua e come si misura l'ormai mitico "valore pubblico"? L'autore, al termine della ricerca, fornisce il suo autorevole punto di vista, in termini anche operativi. La sua estensione dagli ETL anche alla PA centrale (ministeri, enti previdenziali ecc.) non dovrebbe essere particolarmente complessa: bisogna volerlo!

Anche per i project manager pubblici (e per gli equivalenti dei loro fornitori), si tratta di uscire dalla miope logica del completamento in tempi/costi/qualità accettabili, ma di pensare piuttosto al raggiungimento dei benefici attesi per il progetto.

Il libro è articolato nei seguenti capitoli (libera aggregazione del dettagliato indice):

- Introduzione
- Parte prima: lo scenario scientifico
  - Il sistema di PVC delle PA nella letteratura
  - Il sistema di PVC delle PA, con riferimento agli ETL: approccio tradizionale ed evoluto
- Parte seconda: lo scenario normativo
  - Il sistema di PVC degli ETL nella normativa
  - La programmazione, controllo e valutazione nella normativa degli ETL
- Parte terza: lo scenario applicativo
  - Il sistema di PVC nelle esperienze applicative degli ETL

- Parte quarta: gli orizzonti di riforma del sistema di PVC degli ETL
  - Le criticità normative ed applicative del sistema di PVC degli ETL
  - Proposte di riforma sulle condizioni abilitanti, verso la frontiera del VP
  - Proposte di riforma sugli elementi costitutivi e sui caratteri qualificanti, verso la frontiera del VP

- Conclusioni
- Bibliografia

Come si può notare già dall'indice, la ricerca bibliografica storica e normativa è ampia e ben documentata, ma ovviamente le parti più interessanti per un project manager, o comunque per un operatore pubblico, sono quelle relative alle effettive applicazioni realizzate ed alla successiva proposta di riforma: se i sistemi di controllo strategico ed operativo mirano al "valore pubblico", ad esso dovrebbero mirare anche le attività di PVC connesse ai progetti! In particolare, il modello proposto sembra essere coerente con le buone pratiche di *portfolio/program/project management*, che cominciano a essere sempre più applicate anche nel contesto pubblico (almeno nell'area ICT).

### Punti di forza del libro

Oltre ad una bibliografia esemplare per completezza storica di riferimenti sul tema PVC, sia in Italia che all'estero (particolarmente nel contesto anglosassone, dove sono nati i principali riferimenti<sup>2</sup>), risultano anche didatticamente efficaci le numerose tabelle e figure, che sintetizzano l'insieme delle problematiche e approcci risolutivi, senza le quali il lettore potrebbe facilmente perdersi.

Nei capitoli finali è ampiamente argomentata la necessità di introdurre, almeno per gli ETL ma generalizzabile anche al resto della PA, un insieme di indicatori che diano, in termini di valori attesi e poi consuntivati, la misura del valore pubblico incrementato (sperabilmente) dalle attività programmate: la "griglia di misurazione del valore pubblico" (ben strutturata in 24+1 indicatori) proposta dall'autore è certamente completa nelle dimensioni di analisi.

È senza dubbio condivisibile il metodo proposto per la formulazione di indicatori di volta in volta pensati e possibilmente co-costruiti, secondo logiche di "partecipazione consapevole" e responsabilizzazione congiunta.

Ovviamente risulta estremamente apprezzabile l'insieme delle proposte emergenti che, se troveranno applicazione (oltre a quanto già incluso nella recente riforma Madia), potranno far compiere il necessario salto di qualità (in termini di efficacia, trasparenza e controllo pubblico) a tutta la numerosa e finora farraginoso strumentazione per il governo delle attività pubbliche. Tra queste attività si devono intendere inclusi anche i progetti, che anzi ne costituiscono una parte essenziale...

### Punti meno convincenti

Appare meno convincente solo un punto, che potrà essere sicuramente recuperato in una prossima edizione...

<sup>1</sup> Archibald S. C., Archibald R. D. *Governare e Gestire l'Innovazione* - FrancoAngeli, 2014.

<sup>2</sup> Moore M. H. *La creazione di valore pubblico. La gestione strategica nella pubblica amministrazione*, Guerini e Associati, 2003.

Infatti gli indicatori (definiti come percentuali) componenti la sopra richiamata "griglia di misurazione del valore pubblico" sono ancora espressi in termini qualitativi mentre solo alcuni esempi parziali sono successivamente rappresentati in termini quantitativi. Infatti ogni realtà necessita di essere rappresentata attraverso un insieme personalizzato di indicatori adeguati ad esprimere al meglio necessità ed attese del proprio contesto; sarebbe pertanto utile, anche per fare riferimento alle migliori pratiche, avere almeno uno o più esempi completi, nei quali fosse fornita una definizione operativa degli indicatori da utilizzare (fonte dei valori da porre a numeratore/denominatore, loro modalità di rilevazione e calcolo). Questo è quanto normalmente si richiede ad un buon project manager per compilare la scheda progetto iniziale o, per dirla coerentemente al PMBoK®, il c.d. "project charter"... Anche l'utilizzo del termine "intangibile" per classificare una categoria di indicatori spesso di natura sociale/ambientale o etica, potrebbe essere resa semanticamente più aderente al relativo significato (che è in effetti il contrario di "non misurabile", come potrebbe sembrare).

### Conclusioni

Il modello di PVC proposto, certamente più solido e contestualizzato alla realtà della PA italiana di quanto faticosamente (e spesso sterilmente) finora fatto, richiederebbe di essere specializzato per poterlo estendere agevolmente al campo dei progetti, che non sembrano essere al centro delle attenzioni dell'autore, ma che per loro natura sono parte essenziale delle attività condizionanti il "valore pubblico": tale modello potrebbe diventare un buon punto di riferimento del project manager nella PA (ormai definitivamente associato al ruolo del RUP).

In sintesi, può essere di interesse per il potenziale lettore, particolarmente se coinvolto nella disciplina del *portfolio/program/project management*, riprendere alcuni concetti chiave ben espressi nel libro, che sembrano ben assonanti nel contesto dei progetti pubblici:

- La missione istituzionale delle PA è la creazione di valore pubblico a favore dei propri utenti, stakeholder e cittadini. [...] Per valore pubblico s'intende, dunque, il soddisfacimento equilibrato e temperato delle esigenze finali della comunità di riferimento e delle esigenze funzionali dell'ente;
- Per guidare le PA verso la generazione di valore, i modelli di

*governance* devono basarsi su logiche di programmazione, controllo e valutazione;

- [...] il "valore pubblico" diviene la nuova frontiera delle performance, consentendo ad ogni PA di mettere queste ultime a sistema e di finalizzarle verso lo scopo nobile del mantenimento delle promesse istituzionali;
- Il sistema di programmazione, controllo e valutazione di un ente territoriale locale nasce dalla necessità di ridurre l'incertezza circa il futuro, di fronteggiare gli eventi negativi e ridurre i rischi che questi consumino o addirittura distruggano "valore pubblico", di individuare le opportunità e aumentare le probabilità che queste creino valore, di semplificare la complessità, di controllare e in qualche misura influenzare proattivamente il corso degli eventi. [...]. Negli attuali scenari i sistemi di PCV divengono via obbligata verso un futuro migliore;
- Bisogna conferire alle performance una direzione e un senso: il raggiungimento della missione istituzionale delle PA. Per evitare che l'inserimento delle molteplici misure di performance determini l'effetto DRIP (Data Rich but Information Poor) [...], occorre individuare misure di coordinamento e di sintesi delle singole performance: le misure del valore pubblico da creare (nei documenti di programmazione) e di quello creato/consumato (nei documenti di controllo);
- Quanto "valore pubblico" è stato creato/consumato? Occorre misurarlo per capire come crearlo: ad oggi, il valore pubblico effettivamente creato o consumato dalle PA non viene normalmente misurato in maniera scientificamente attendibile. Ma come si può creare valore pubblico se prima non si è in grado di misurarlo?;
- Il sistema di PCV delle performance pubbliche costituisce una naturale evoluzione del sistema tradizionale. In quest'ultimo, il focus era sul perseguimento degli obiettivi; in quello evoluto il focus si sposta sulla misurazione dei risultati.

In conclusione, la lettura del libro è consigliata ai gestori della "cosa pubblica" e in buona parte anche ai project manager operanti entro/per la PA, orientati al vero successo dei loro progetti e non al semplice raggiungimento degli obiettivi tradizionalmente assegnati: il "valore pubblico" è molto più vincolante, ma certamente anche molto più difendibile e condivisibile con gli stakeholder!

Federico Minelle

Maurizio Duse

## GESTIRE PROGETTI E COMMESSE DI PRODUZIONE CON MS PROJECT

Editore: Youcanprint Self Publishing

ISBN: 9788892622531

Lingua: Italiano

Anno: 2016 1a edizione

Pagine: 77

Prezzo: € 13,00

Fondazione ECDL

## NUOVA ECDL - PROJECT PLANNING MICROSOFT PROJECT

Editore: AICA, WS

ISBN: 88-980-9133-8

Lingua: Italiano

Anno: 2014 1a edizione

Pagine: 121

Prezzo: € 15,00

Segnaliamo due agili guide che si propongono di illustrare l'uso di tecniche e strumenti di project management applicate alla gestione di progetti fornendo le principali nozioni per utilizzare il ben noto software Microsoft Project.

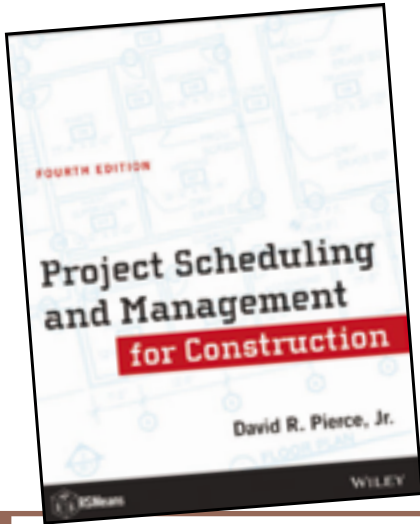
Il testo di Maurizio Duse - autore con lunga esperienza di docente e consulente ICT - vuole essere in particolare un manuale operativo introduttivo per utilizzare Ms Project e, contemporaneamente, fornisce le best practice per gestire in azienda le commesse di produzione secondo un approccio per progetti.

Il testo ECDL illustra come utilizzare le conoscenze basilari del project management attraverso le funzionalità principali di un soft-

ware di supporto (Ms Project o equivalenti software open source); il testo costituisce anche il manuale di riferimento per l'esame ECDL Project Planning che è uno dei due moduli della certificazione ePMQ proposta da AICA ed ISIPM (l'altro modulo è il Project Management Fundamentals, equivalente alla ISIPM Base).

Entrambi i testi costituiscono un valido aiuto, ovviamente se si possiedono già le conoscenze di base di project management, per apprendere l'uso delle principali funzionalità software senza affrontare, almeno inizialmente, la lettura del voluminoso manuale di riferimento.

Enrico Mastrofini



David R. Pierce Jr.

## PROJECT SCHEDULING AND MANAGEMENT FOR CONSTRUCTION

Editore: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

ISBN: 974-1-118-36780-3

Lingua: Inglese

Anno: 2013 (4a edizione)

Pagine: 256

Prezzo: € 86,40/\$ 95,0

Il testo costituisce una guida pratica sulla programmazione temporale e la gestione dei progetti di ingegneria delle costruzioni, ed è espressamente rivolto sia a studenti di materie tecnico-economiche che a professionisti/project manager.

Il contenuto del libro è basato sull'esperienza personale in campo dell'autore ed è orientato a come effettivamente i processi vengono eseguiti con dettagli "nuts and bolts" (dadi e bulloni) descritti nell'ampia appendice A ove sono riportati tutti i grafici esecutivi e gli annessi particolari costruttivi dell'opera in esame.

L'esempio applicativo riguarda la realizzazione di un edificio destinato a rimessa per manutenzione di veicoli con annesso corpo di fabbrica adibito ad uffici e servizi, tale progetto di piccola scala è realizzato con un contratto tipo *lump sum* (a prezzo fisso), con date di inizio e fine prefissate ed in cui tutte le categorie di lavoro sono subappaltabili.

Il libro è articolato nei seguenti capitoli (libera traduzione dell'indice):

- Prefazione ed introduzione
- Fondamenti di project management
- Indagini pre-pianificazione
- Pianificazione del progetto
- Schedulazione del progetto
- Pubblicazione della schedula
- Monitoraggio e controllo del progetto
- Gestione delle risorse
- Schedulazione degli approvvigionamenti
- Linea di bilanciamento della schedulazione
- Controllo dei costi di progetto
- Appendici esplicative dell'esempio progettuale
- Indice analitico

L'intento dichiarato, quindi, è quello di insegnare le tecniche chiave di schedulazione temporale e per tracciare l'avanzamento del lavoro durante la esecuzione, con particolare riferimento al Critical Path Method – CPM (Metodo del Percorso Critico) su cui è incentrato lo sviluppo della schedulazione descritto nel libro.

### Punti di forza del libro

Innanzitutto è riservato ampio e dettagliato spazio alla pianificazione temporale del progetto per predisporre una schedulazione di riferimento per le successive operazioni di monitoraggio e controllo, quest'ultime fondamentali al fine di prevenire il "downstream impact" (impatto a valle) che appunto comporta una errata previsione futura dei risultati del progetto se i dettagli non sono adeguatamente monitorati.

I punti di forza principali del libro risiedono nella completezza

degli argomenti trattati, che investono anche aree di conoscenza complementari ma collegate al predetto CPM quali: l'analisi investigativa pre-schedulazione necessaria per partire col passo giusto nell'applicazione del metodo, la sapiente gestione delle risorse per assicurare uno "smooth work-flow" (flusso regolare di lavoro) mediante il livellamento delle stesse utilizzando strumenti quali l'istogramma e la Curva somma ad S, ed infine, l'analisi degli elementi chiave di una corretta gestione degli approvvigionamenti che non possono prescindere dall'identificazione di un contatto personale con il subappaltatore/fornitore, nel tenere traccia e seguire con continuità la fornitura.

Di particolare interesse è la descrizione del metodo *Line of Balance Scheduling* (Linea di equilibrio della schedulazione), alternativo al CPM, molto efficace per diverse tipologie di lavori per infrastrutture (con cantieri lineari), grattacieli, alloggi di massa; che utilizzano su uno stesso sito squadre/equipaggiamenti diversi per attività sequenziali; l'ottimizzazione dei tempi avviene con la modifica dei ratei di progresso delle attività e con l'eliminazione dei conflitti tra le squadre, molto valido a tal proposito è il collegato esempio sui lavori di rifacimento della sovrastrutturale stradale di una pista aeroportuale.

### Punti meno convincenti (minori)

Si evidenzia la scelta di un editing scarno e non sempre perfettamente riuscito per chiarezza espositiva, l'organizzazione dei paragrafi nei capitoli è infatti affidata a titoli in grassetto di diverso corpo, a volte avrebbe forse avuto resa migliore un maggiore utilizzo di elenchi puntati; l'apprezzabile intento di concludere ogni capitolo con un riepilogo di sintesi ed un questionario di revisione, si rivela non sempre efficace in quanto a volte troppo ridotto nei contenuti e nel raggio d'azione delle domande.

Si sente infine la mancanza di uno specifico capitolo sulla gestione dei rischi che partendo dall'indubbia esperienza lavorativa dell'autore avrebbe sicuramente arricchito la già interessante disamina delle aree di conoscenza influenti sulla schedulazione di progetto.

### Conclusioni

Il libro è una guida pienamente soddisfacente, rivolta ai project manager ed ai membri dei team di progetto, ed è soprattutto orientata a coloro che operano nel campo dell'ingegneria civile ed impiantistica, che vogliono apprendere come eseguire una programmazione temporale dei lavori o, per chi ne è già edotto, vuole approfondirne i vari aspetti collaterali ma funzionali al suo successo nel mondo lavorativo reale.

Gennaro Di Bonito