

David L. Pells



IL PROJECT MANAGEMENT RICHIEDE UNO SCOPO PIÙ ELEVATO (II)

Nel precedente numero si è descritto cosa può o dovrebbe fare la professione del project management per aiutare ad affrontare gli incombenti problemi globali, quali il cambiamento climatico, le malattie (inclusa la pandemia Covid-19), la fame, i rifugiati ecc. Ora si approfondisce l'approccio possibile da parte di un project management moderno, che diventa centrale per l'auspicato "recovery".

(Seconda parte. Traduzione e adattamento a cura di Federico Minelle)

Introduzione

La presente pandemia e gli altri problemi globali ci hanno fatto considerare a rischio la società civile e addirittura il pianeta. Le seguenti ulteriori considerazioni sono orientate a individuare come organizzazioni efficienti (pubbliche e private), insieme a un buon project management (PM) possano dare un significativo contributo per migliorare il nostro futuro. Certamente dovremo riflettere su cosa si intende per "buoni progetti" e cosa vuol dire applicare un PM moderno, che si ponga uno scopo più elevato.

Il futuro del pianeta è a rischio

Se si riflette sul fatto che la fascia dell'atmosfera vivibile per l'uomo è di appena 3.000 metri, ossia estremamente sottile, si capisce quanto il cambiamento climatico renda fragile l'ambiente che garantisce la nostra sopravvivenza, oltre che la nostra civiltà. I devastanti incendi e gli uragani che si sono verificati recentemente in varie parti del mondo hanno aumentato la sensibilità verso il problema, così come la pandemia da Covid-19. Ma a quali disastri ci può portare tutto questo? Non si tratta dei soliti film "catastrofici"! La direttrice dell'APM scriveva già nel 2017¹: «La ricerca sul cambiamento climatico finora è stata appannaggio degli scienziati di Fisica, ma come affrontarne le conseguenze richiede competenze di management e

delle scienze sociali. Gli esperti di progetti e di project management dovrebbero assumere un ruolo significativo».

Il futuro della società civile è a rischio

Se il pianeta diventa invivibile, la civilizzazione crolla e la razza umana potrebbe scomparire. Ci sono stati momenti nella storia nei quali l'umanità è sopravvissuta a forti cambiamenti climatici, ma non la civiltà. Mentre la probabilità di un tale futuro sembra bassa, i cambiamenti negativi nella civiltà sono un'altra cosa: stanno già accadendo.

Secondo il CSD della Columbia University: «Se qualcuno vuole un corso rapido sul ruolo svolto dalle organizzazioni della società civile, il Covid-19 ce lo sta fornendo...». Molti altri autori e istituzioni pubbliche parlano con lo stesso tono.

Sviluppare i progetti "giusti"

Tornando al project management, un significativo cambiamento di paradigma si ebbe venti anni fa, con lo sviluppo del modello di portfolio management: se si lavora su progetti sbagliati, non è rilevante quanto bene essi siano gestiti. Le domande più importanti sono:

- È stato selezionato il corretto portfolio di progetti per assicurare che la strategia aziendale sia realizzata con successo?
- I giusti progetti con la corretta portata sono stati selezionati come candidati per il portfolio?
- I progetti sono gestiti correttamente?

Molti altri autori hanno poi ulteriormente approfondito e raffinato il problema, in quanto il portfolio management e la selezione dei "progetti giusti" porta il program/project management (PPM) nell'area della strategia aziendale. La definizione e selezione di progetti rappresenta la fase iniziale di un più ampio ciclo di vita per il PPM, mentre alla fine dei progetti l'attenzione è andata, in questi ultimi dieci anni, ai risultati ottenuti e ai relativi effetti. Negli ultimi anni, il compianto Russel Archibald vi dedicò una particolare attenzione. Numerosi modelli sono stati sviluppati, che incorporano la selezione di programmi/progetti e portfolio nel processo di pianificazione strategica. Molti, ma non tutti, includono le fasi post-progetto degli effetti e benefici in un più ampio modello di management strategico.

Di analoga importanza su questo argomento è stato l'ampliamento ai processi di asset management, che porta a considerare programmi e progetti in una prospettiva più lunga nel tempo, poiché i beni durevoli hanno un ciclo di vita superiore ai 10-50 anni. Questo riguarda molti settori industriali e il settore pubblico, per le infrastrutture, costruzioni, stabilimenti, industrie pesanti, miniere e utilizzo di altre risorse naturali. Tale ciclo di vita introduce temi quali l'uso dei risultati dei progetti, le attività operative e lo smaltimento di quanto realizzato. Un ovvio tema è legato alla valutazione

¹ Per i riferimenti bibliografici dettagliati, vedi editoriali originali.

dei costi da sostenere su un più ampio periodo rispetto all'investimento iniziale sul progetto: il "ritorno dell'investimento" (ROI). La prospettiva più a lungo termine ha portato a una maggiore attenzione alla sostenibilità, come accaduto nel campo del project management, diventando nell'ultimo decennio un argomento molto dibattuto sulle riviste e nei convegni. E tutto ciò ci riporta al cambiamento climatico e agli SDG!

Realizzare i "progetti giusti" deve andare oltre l'allineamento alle strategie dell'organizzazione: l'impatto sull'ambiente e la società vanno necessariamente considerate: la prima e più importante regola è "non fare danni"! Può richiedere una approfondita analisi e relativa pianificazione, effettuando la valutazione delle caratteristiche del progetto, magari utilizzando i GPM e i "P5 Standard", o simili, per determinare potenziali danni all'ambiente, ai vari gruppi di stakeholder, alle istituzioni o alla società civile.

La riflessione sui "progetti giusti" riguarda i benefici per l'ambiente e la società: si possono utilizzare gli SDG come una tabella di riscontro. Certamente si richiede molto lavoro, ma credo che questi aspetti andrebbero istituzionalizzati in standard e processi per selezionare e gestire i progetti (e i programmi).

Un terzo aspetto riguarda la corruzione, perché i progetti sono un contesto dove può essere invasiva. Le associazioni di PM dovrebbero anch'esse prendere una posizione netta sul problema. Dire che la nostra professione si occupa di "fare bene i progetti giusti" non basta, va aggiunto che siano fatti con onestà, in modo che gli stakeholder si fidino sia delle prestazioni che dei risultati.

La questione della governance

Una riflessione sulla governance è necessaria, se si considera il legame tra PM e responsabilità sociale, strategia organizzativa, corruzione e il "fare i progetti giusti". La governance dei progetti e del project management

è stato un argomento centrale nel mondo del PM negli ultimi anni, con l'emissione di standard e linee guida da parte delle principali associazioni professionali e la pubblicazione di eccellenti articoli e libri. Norme regolatorie, dopo gli USA, sono state emesse anche in molti altri Paesi occidentali: il *Social Value Act* in UK richiede al settore pubblico che il denaro speso generi il maggior valore possibile per le comunità locali, in termini economici, sociali e ambientali. Nel 2020, i criteri hanno incorporato le esigenze emerse con l'arrivo della pandemia Covid-19.

Queste esigenze sono ben espresse dalle linee guida dell'APM *"Directing Change: A guide to governance of project management"* del 2011, che affermano: «La efficace governance del project management garantisce che il portfolio di una organizzazione sia allineato con gli obiettivi strategici, sia realizzato con efficienza e sia sostenibile nel tempo, fornendo tempestivamente significative e affidabili informazioni alla Direzione e ai maggiori stakeholder».

Altre associazioni professionali hanno ripreso i principi espressi dall'APM, mentre anche il PMI ha inserito il tema della governance nei suoi *Standard for Portfolio Management*.

Poiché l'allineamento dei progetti con le strategie della organizzazione è un aspetto fondamentale della governance, sembra chiaro che il problema della scelta dei "progetti giusti" ne faccia parte, come anche quello relativo all'etica. Ma su entrambi i temi penso che le attuali linee guida siano inadeguate, per i seguenti motivi:

1. Sul tema dell'etica, il libro *Reconstructing Project Management* di Peter Morris dichiara come i principi dell'APM siano ben posti, benché stranamente non tocchino i temi dell'etica e della moralità, mentre la recente attenzione al tema è nata proprio come conseguenza di abusi di potere. I proget-

ti e i project manager sono agnostici in tema di moralità? Non dovrebbero certo esserlo!

2. Il legame tra le strategie organizzative e la missione aziendale (e requisiti su responsabilità e governance) è spesso debole o mancante. I modelli e le linee guida per la governance dei progetti presumono che le strategie esistano e siano allineate alla missione aziendale. Quando le strategie mancano, o sono deboli o sbagliate, come possono essere selezionati e supportati i "progetti giusti"? In un contesto di project management maturo, non ci si dovrebbe sempre chiedere se il progetto sia giusto e valga la pena di farlo?
3. Non è scontato che gli attuali modelli e linee guida sulla governance funzionino nell'effettivo mondo dei progetti. Per esempio, la maggior parte delle agenzie governative e delle aziende realizzano programmi e progetti di loro competenza attraverso appalti, sub-appalti e forniture. Su chi ricadono i requisiti della governance: l'organizzazione appaltante il progetto, o ciascun appaltatore? Dove sono gli sponsor di progetto? Ogni organizzazione coinvolta nel progetto avrà i propri requisiti di governance, sponsor di progetto, necessità di allineamento strategico? Come la governance fluisce attraverso l'intera catena di approvvigionamento (*supply chain*)? Tramite i contratti? Questo è altamente improbabile.
4. La governance dei progetti e del PM è un argomento abbastanza consolidato, già richiesto ai livelli intermedi del management aziendale. Molti dirigenti hanno poca o nessuna conoscenza di PM. Mentre i dirigenti intermedi nelle grandi aziende in genere comprendono tale approccio, nelle medie/piccole imprese, nelle pubbliche amministrazioni o nelle organizzazioni no-profit forse no. I leader più giovani

e meno esperti, nella maggior parte probabilmente no.

5. Molte linee guida, modelli, prassi ed enunciati sono troppo generici. Si cerca di semplificare, di fare una breve presentazione sintetica, di comunicare più velocemente e facilmente. Ma molti concetti e punti da affrontare, come la governance e la responsabilità sociale, possono essere parecchio complessi. La definizione della missione aziendale può racchiudersi in un paio di frasi, ma i punti di discussione che ne emergono sono certamente più ampi e complicati. Motivo che ha portato ad affrontare così tanti temi in questi editoriali.

Il futuro del PM

Sembra essere l'argomento preferito all'inizio di ogni anno, tipicamente con un orizzonte di 1-10 anni. Ma cosa succederà ai progetti e al PM nei prossimi 20-50 anni se il pianeta diventasse invivibile o la società civile crollasse, in uno o più Paesi?

Migliorare il project management è ovviamente ancora importante, ma perché? Come notato prima, la disciplina del PM si è storicamente concentrata sulla *implementation*, come un mezzo per un fine realizzativo, piuttosto che orientata agli effetti e ai benefici, che sono molto più importanti.

Ma si può fare un passo in avanti, suggerendo che il PM abbia una qualche influenza sulla visione e missione delle organizzazioni, sollevando i problemi della responsabilità sociale e dell'etica. Tutto questo non solo per le grandi imprese, perché ritengo che il settore pubblico e il cosiddetto terzo settore (no-profit ecc.) non abbia ricevuto finora un gran supporto dal mondo professionale del PM. Invece il settore pubblico e quello civile sono direttamente coinvolti nell'affrontare le grandi crisi, nel raggiungere i traguardi SDG.

Ecco alcune predizioni (che spero si verifichino):

- I progetti saranno considerati

più importanti del project management, portandoci a una "gestione dei progetti" come vera forza motrice.

- Gli sviluppi tecnologici, quali la digitalizzazione, l'analisi dei "big data", l'intelligenza artificiale (AI) e altro avranno un forte impatto sui progetti e nel PM in molti settori industriali.
- I programmi e progetti nel settore pubblico richiederanno maggiore attenzione, poiché aumenteranno i problemi sociali, come emerso nella pandemia da Covid-19.
- Dato che l'importanza di risolvere i problemi globali aumenterà, le strategie aziendali includeranno una maggiore responsabilità sociale, sia nei traguardi da raggiungere che nell'individuazione dei programmi/progetti da realizzare.
- Le associazioni di PM e i leader della disciplina riconosceranno che il comportamento etico non è limitato ai soli professionisti del settore, ma deve essere considerato per tutti quelli che vi lavorano e vi fanno affari. La professione deve prendere una più forte posizione contro la corruzione, dovunque e in qualunque modo si realizzi.
- Linee guida, metodi, modelli, processi, sistemi e standard avranno bisogno di aumentare e cambiare, per stare al passo delle necessità.

Alcuni suggerimenti

Se si concorda, almeno parzialmente, con le soprastanti previsioni, si può porre il quesito se questo movimento verso il cambiamento nascerà dal basso (*bottom-up*) o dall'alto (*top-down*). Poiché non c'è nessuna associazione che rappresenti l'intero mondo professionale del PM, l'approccio *top-down* è al momento infattibile. Ecco alcune azioni che le singole associazioni dovrebbero intraprendere:

- Prendere posizione sulla responsabilità sociale, specialmente in relazione alle varie problematiche esposte nel pre-

sente editoriale (e precedenti).

- Arrivare ai Governi per far migliorare gli standard professionali ed etici, le competenze, la formazione e le performance. Un approccio passivo non è più accettabile.
 - Raggiungere e associarsi con le istituzioni che operano nella società civile per fornire un aiuto nell'affrontare i problemi o disastri a livello locale o regionale.
 - Aumentare la focalizzazione su effetti e benefici di programmi/progetti, non solo sulle tecniche di PM.
 - Aggiungere l'esame della responsabilità sociale (o gli SDG) ai modelli, standard e linee guida applicati nel settore pubblico.
 - Prendere una posizione netta e visibile contro la corruzione e i comportamenti non etici nei settori economici.
 - Aumentare la cooperazione tra le diverse associazioni per aumentare l'utilizzo di un moderno program/project management e risolvere più efficacemente e rapidamente i problemi sociali di carattere globale.
 - Creare gruppi di interesse e progetti speciali dedicati a risolvere i problemi sociali e ambientali, promuovendo anche la ricerca accademica su tali ambiti.
- Anche i singoli professionisti avrebbero molto da fare:
- Riesaminare i programmi/progetti in cui sono coinvolti, per chiedersi se sono allineati con la strategia dell'organizzazione e se ne è stato considerato l'impatto sociale e ambientale.
 - Considerare se la propria organizzazione ha un impegno visibile verso l'etica professionale, inclusa una veritiera e tempestiva comunicazione verso gli stakeholder. Altrimenti dovrebbero intervenire e non tacere!
 - Rivalutare gli standard etici, impegnandosi contro la corruzione, secondo la sua più ampia definizione sopra riportata. Non essere indulgenti verso chi ne è coinvolto.

- Sostenere i cambiamenti sopra elencati nell'ambito dell'associazione nazionale o internazionale a cui si appartiene e proporsi come volontari (nella propria associazione o nella società civile), a beneficio della comunità locale.

Il PM per le emergenze e la risposta ai disastri

Come la pandemia Covid-19 ci ha chiaramente mostrato, dobbiamo essere meglio preparati ad affrontare le emergenze. Le risposte a emergenze e disastri sono "progetti". Potranno essere di ampie dimensioni, come la ricostruzione dopo gli uragani o la risposta socio-sanitaria a virus pericolosi. Ma perché il mondo del PM non è coinvolto più attivamente in tali programmi e progetti?

Sul PMWJ sono presenti diversi articoli, anche miei, su come reagire a disastri su vasta scala, in riferimento ai cosiddetti *black elephant*. Ma ora capisco che consideravo il problema da un punto di vista sbagliato: ormai c'è un'ampia esperienza e competenza su come affrontare emergenze e disastri nelle organizzazioni pubbliche (nazionali e internazionali), nei corpi di pronto intervento (vigili del fuoco, polizia, medicina d'urgenza ecc.) e nella società civile (chiese, organizzazioni no-profit ecc.) e in alcuni settori economici (ad esempio quello delle costruzioni).

La professione del PM dovrebbe associarsi con alcune di queste (o meglio, tutte) per acquisire le loro conoscenze e integrarle nei "modelli di competenza" o linee guida del PM su come affrontare le emergenze.

Se vogliamo essere socialmente responsabili, fornendo la nostra esperienza per fronteggiare le emergenze, allora sarà necessario che ogni associazione di PM attivi proprie iniziative, istituendo gruppi di lavoro o altro per rispondere alle emergenze. Questi gruppi dovrebbero entrare in contatto con i responsabili pubblici locali o nazionali

per le emergenze, comprendere meglio come si affrontano (requisiti, fabbisogni, processi) per acquisire tali conoscenze e quindi realizzare opportune guide e programmi formativi. Potrebbe diventare anche un percorso di carriera e consentire di fornire una competenza sul PM alle persone impegnate a rispondere alle emergenze: queste stanno aumentando...

L'occhio della tempesta

Se consideriamo il 2020 come una tempesta, forse il gennaio 2021 rappresenterà il suo occhio: quando l'aria si sarà calmata si potranno valutare i danni e meglio intravedere il futuro.

Ci si deve preoccupare, ma anche sperare: il mondo intero è in grande confusione. Ma come tutti coloro che hanno figli o nipoti, vogliamo che il futuro sia migliore. Ci sono molte persone capaci: medici, scienziati, accademici, esperti nel PM; così possono essere realizzate grandi cose, applicando approcci, metodi e competenze del program/project management, perché queste capacità e risorse non possono restare inutilizzate.

Conclusioni

Il project management richiede uno scopo più elevato, per essere di aiuto nel realizzare programmi e progetti al servizio della società, ottenere cambiamenti positivi, contribuire a dare un futuro migliore a più persone e al pianeta. Ma dobbiamo decidere, individualmente e collettivamente, quali progetti vogliamo realizzare: quali sono i "progetti giusti" nella nostra organizzazione o azienda? Il toro va preso per le corna! Il mondo intero ha bisogno di aiuto e molto c'è da fare. Perché la professione del PM (che ha le competenze) non dovrebbe essere maggiormente coinvolta?

Nota

Articolo tradotto e sintetizzato dagli editoriali "Project Management needs a Higher Purpose" di David Pells, pubblicati nel *PM World Journal*, Volume

X, Issues III-IV (March-April 2021), a seguito dell'autorizzazione dell'autore e dell'editore, il cui testo completo è su <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2021/01/pmwj101-Jan2021-Pells-project-management-needs-a-higher-purpose-editorial-January-complete2.pdf>.

Acronimi e riferimenti

APM: Association for Project Management (UK) <https://www.apm.org.uk/>

ASVIS: Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile <https://asvis.it/>

CSD: Center for Sustainable Development <https://csd.columbia.edu/>

IPMA: International Project Management Association <https://www.ipma.world/>

ISIPM: Istituto Italiano di Project Management <https://www.isipm.org/>

ISO 21502:2020 <https://www.iso.org/news/ref2645.htm>

NextGenerationEU: Recovery Plan https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_it

PMI: Project Management Institute <https://www.pmi.org/>

PMWJ: Project Management World Journal <https://pmworldjournal.com/>

PM: Project Management

PMO: Portfolio Management Office

PPM: portfolio/program/project management

P5 Standard: The Global Standard for Sustainable Project Management <https://www.greenprojectmanagement.org/the-p5-standard>

SDG: Sustainable Development Goals <https://sdgs.un.org/goals>

UE: Unione Europea https://europa.eu/european-union/index_it

David Pells

Direttore del PM World Journal (www.pmworldjournal.com) e della PM World Library (www.pmworldlibrary.net), David è un leader riconosciuto a livello internazionale nel campo del project management professionale, con oltre 35 anni di esperienza in una ampia varietà di programmi e progetti, inclusi ingegneria, costruzioni, energia, difesa, trasporti tecnologia e sicurezza nucleare, con progetti di dimensioni da migliaia a miliardi di dollari. Opera anche come consigliere di project management per i laboratori di ricerca USA e internazionali ed è attualmente impegnato come consigliere indipendente per uno dei più grandi programmi di sicurezza nucleare negli USA. Leader professionale negli USA dagli anni '80, ha operato nel comitato direttivo del PMI due volte. A David è stato assegnato il riconoscimento come esponente del PMI nel 1998 e il titolo di Fellow, la più alta onorificenza del PMI. *Honorary Fellow* di: APM - UK; PMA - India; ISIPM - Italia, SOVNET - Russia, PMA - Nepal. Ha pubblicato numerosi articoli e presentato relazioni a convegni in tutto il mondo. Vive a Dallas, Texas (USA). E-mail: editor@pmworldjournal.com

Federico Minelle

Consiglio Scientifico ISIPM
E-mail: minelle@isipm.org

UNA PROSPETTIVA DALL'ITALIA

di Federico Minelle

La lettura degli ultimi due editoriali di David Pells sul più ampio e responsabile ruolo che i professionisti del PM dovrebbero assumere in questi tempi difficili ha originato alcuni commenti da una prospettiva italiana (ma non solo!):

1. Il richiamo a una "società civile" responsabile è fondamentale, anche perché sembra che né l'Amministrazione Pubblica né le Imprese se ne occupino a fondo. O almeno, la pressione che la "società civile" esercita dovrebbe spingere gli organi decisionali a esercitare questo ruolo. La nostra responsabilità, come professionisti del PM, insieme alle rispettive associazioni, è innanzi tutto diffondere la consapevolezza che un approccio basato sul PM può aiutare a utilizzare con efficacia ed efficienza ogni sforzo dedicato alla realizzazione delle iniziative proposte.
2. Fare i "progetti giusti" è il primo passo! Questo è il principale obiettivo dell'applicazione del portfolio management in Italia, partendo dal Recovery Plan già citato nei commenti alla precedente nota. La nostra guida di riferimento sono i benefici a lungo termine.
3. Il richiamo al "ritorno sull'investimento" (ROI) assume un significato più aderente a questo contesto se vengono inclusi elementi "non monetari": i benefici a breve o a lungo termine devono considerare il benessere sociale per tutti gli stakeholder: in Italia si può fare riferimento alla ASVIS per ampliare la comprensione di tale esigenza.
4. L'utilizzo dei SGD come quadro di valutazione dei progetti è un buon suggerimento; sarebbe utile averne qualche esempio, per seguirlo. La sopracitata ASVIS adotta i 17 obiettivi SDG per organizzare i propri gruppi di lavoro.
5. Le grandi imprese italiane e le istituzioni pubbliche già sono soggette a una legislazione sulla responsabilità sociale, ma questa non è ancora applicata estensivamente, e continuerà a non esserlo se tali principi non verranno inclusi nei modelli di governance relativi al portfolio/program/project management.
6. Sul tema dell'etica, si nota solo che questa costituisce un elemento fondante delle regole di comportamento degli associati a ISIPM.
7. Mantenere allineati i progetti con la strategia è proprio il ruolo del *Portfolio Management Office* (PMO). Ma per mantenere l'intera organizzazione in sintonia con i vari traguardi dei progetti (o per rialinearli tempestivamente, specie in periodi così movimentati) è opportuno che l'intera organizzazione abbia un adeguato livello di "maturità" nel PM, come segnalato in precedenti articoli.
8. Certamente, finora la disciplina del PM si è spesso concentrata in modo miope solo sugli aspetti realizzativi. Da poco è stato emesso lo standard ISO 21502:2020 che in maniera chiara evidenzia come l'ambito di interesse del PM va dalla fase pre-progetto (inclusa l'analisi preliminare costi/benefici nel modo sopra inteso) fino al controllo che gli effetti e i rivenienti benefici del progetto realizzato si manifestino concretamente e sostenibilmente.
9. Naturalmente, le organizzazioni pubbliche e civili devono essere direttamente coinvolte nell'affrontare i temi posti dal SDG. Il nostro Primo Ministro Mario Draghi, nel suo discorso inaugurale al Parlamento, ha esplicitamente ricordato che gli investimenti pubblici devono essere pienamente coerenti con le linee guida sulla sostenibilità e che le imprese devono realizzare i lavori loro affidati nel rispetto dei costi (e dei tempi) attesi.
10. In relazione alle attività suggerite per le associazioni professionali di PM, si segnala che ISIPM è già al lavoro: nella sua missione vi è un riferimento esplicito alla sostenibilità, come anche già incluso nel proprio programma formativo.
11. Il suggerimento di collegarsi con alcune (o tutte) le organizzazioni dedicate alle "emergenze" è del tutto condivisibile e fattibile. Mentre già diversi professionisti del PM operano in tali organizzazioni (governative o no-profit), una iniziativa ben pianificata da tutte le associazioni potrebbe generare un impatto significativo. Dobbiamo iniziare a muoverci, utilizzando un approccio agile!
12. È pienamente condivisibile l'appello che la professione del PM debba avere un obiettivo più elevato. Come dice un antico proverbio latino: "primum vivere, deinde philosophari"; in breve, saremo tutti in queste condizioni.

Buone notizie: il prof. Giovannini (già Presidente dell'ISTAT e poi Ministro del Lavoro) è stato nominato Ministro del nuovo Governo Draghi e ha subito modificato il nome del suo Ministero da "Infrastrutture e Trasporti" in "Infrastrutture e Mobilità sostenibile". Un forte segnale che la missione di gestire questi importanti "asset" nazionali andrà svolta in accordo con gli obiettivi del NextGenerationEU, per la parte sotto la responsabilità italiana.

Una ulteriore sfida per i professionisti del PM e i fautori della sostenibilità ambientale e sociale!

Nota: testo tradotto dallo stesso autore delle "Letter to the Editor" inviate a seguito degli editoriali tradotti soprariportati, lettere che sono state pubblicate sul *PM World Journal* di Maggio 2020.